

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**STRATEJİK REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA ARACI
OLARAK İNOVASYON STRATEJİLERİ: KOCAELİ OTEL
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seval COŞKUN

**Düzce
Şubat, 2013**

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**STRATEJİK REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA ARACI
OLARAK İNOVASYON STRATEJİLERİ: KOCAELİ OTEL
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seval COŞKUN

Danışman: Doç. Dr. İzzet KILINÇ

**Düzce
Şubat, 2013**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Yrd. Doç. Dr. M. Akif ÖNCÜ

Üye : Doç. Dr. İzzet KILINÇ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Muammer MESCİ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

15/02/2013

Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Araştırma, Kocaeli ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan inovasyon stratejilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçtan yola çıkarak otel işletmelerinin rekabet stratejileri de belirlenmiştir. Dolayısıyla rekabet stratejileri ile inovasyon stratejileri arasındaki ilişki de incelenmiştir.

Tezin hazırlanmasında tecrübesi ve bilgi birikimiyle bana yol gösteren, tezin anlamlı bir bütün haline gelmesini sağlayan, sadece bu tezin şekillenmesinde değil, aynı zamanda bilimsel düşünme sürecine de büyük ölçüde katkıda bulunan değerli Danışmam Hocam Sayın Doç. Dr. İzzet KILINÇ'a sonsuz teşekkürlerimi sunar, akademik hayatında başarılar dilerim. Araştırmaya ilişkin verilerin sağlanmasında görüş ve düşüncelerini benimle paylaşan değerli Otel İşletmesi Yöneticilerine ilgi, hoşgörü ve katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Lisans ve yüksek lisans öğrenimim boyunca beni yönlendiren, yardımlarını esirgemeyen, ufkumu genişleten ve bilişsel bakış açısı kazanmamı sağlayan bütün hocalarıma katkılarından dolayı en derin teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca yardım ve manevi desteğiyle her zaman yanımda olan Yrd. Doç. Dr. Öznur BOZKURT Hocama çok teşekkür eder, akademik hayatında başarılar dilerim. Yüksek lisans öğrenimim boyunca bilgi ve hayata dair tecrübesiyle beni her anlamda aydınlatan, farklı bakış açısı kazanmamı sağlayan ve manevi desteğini hiç esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Emrah ÖZKUL Hocama çok teşekkür eder, akademik hayatında başarılar dilerim. Yüksek lisans öğrenimim boyunca değerli fikir ve desteğiyle hep yanımda olan değerli arkadaşım Rukiye SAYDAM'a katkılarından dolayı teşekkür eder, başarılarının devamını dilerim.

Son olarak; tez çalışması boyunca büyük bir özveri ile maddi ve manevi desteğini hiç esirgemeyen anneme, babama ve kardeşlerime, tüm fedakarlıklarından dolayı teşekkür ederim.

Seval COŞKUN

ÖZET
STRATEJİK REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA ARACI OLARAK
İNOVASYON STRATEJİLERİ: KOCAELİ OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

COŞKUN Seval
Yüksek Lisans, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. İzzet KILINÇ
Şubat, 2013, 161 sayfa

Küreselleşme süreciyle birlikte yaşanan gelişmeler, işletmelerin değişen dünya koşullarına ayak uydurabilmek için birbirleriyle rekabet etmelerini zorunlu hale getirmiştir. Böylelikle işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rakiplerinin gerisinde kalmamak için rekabet stratejilerine başvurmaktadır. Son zamanlarda inovasyon rekabette yeni bir yaklaşım haline gelmiştir. Dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlama adına yapılan çalışmalarda inovasyon faaliyetleri yer almaktadır. Ürün, hizmet, süreç, pazarlama ve organizasyon gibi artımsal ve radikal inovasyon faaliyetleri uygulanmaktadır. Bu inovasyon faaliyetleri rakip işletmelere veya faaliyet gösterilen bölgeye göre saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel ve fırsatları izleyen inovasyon stratejisi olarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın ilk temel amacı; Kocaeli’nde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin inovasyon faaliyetlerini belirlemek ve bu doğrultuda izlediği inovasyon stratejisini tespit etmektir. İkinci amacı ise; araştırmaya dahil edilen otel işletmelerinin rekabet stratejilerinin, uygulanacak olan inovasyon stratejilerinde belirleyici bir nitelik taşıyıp taşımadığını tespit etmektir. Bu kapsamda araştırmaya Turizm Bakanlığında, Turizm İşletme Belgeli üç, dört ve beş yıldızlı toplamda 15 adet otel işletmesi dahil edilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya ilişkin veriler otel işletmelerinin üst düzey yöneticileriyle yapılan yüz yüze görüşmeler sonucu elde edilmiştir. Elde edilen veriler betimsel veri analiz tekniğiyle analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarında otel işletmelerinde inovasyon faaliyetlerinin uygulandığı tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde ağırlıklı olarak artımsal inovasyon boyutu altında ürün, hizmet ve süreç inovasyonlarının uygulandığı görülmüştür. Ayrıca otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejileri ile inovasyon stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Dolayısıyla maliyet liderliği stratejisi ile saldırgan ve fırsatları izleyen inovasyon stratejisi arasında olumlu bir ilişki vardır. Farklılaştırma stratejisi ile fırsatları izleyen inovasyon stratejisi arasında olumlu bir ilişki vardır. Odaklanma Stratejisi ile saldırgan ve fırsatları izleyen inovasyon stratejisi arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet Üstünlüğü, Rekabet Stratejileri, İnovasyon, İnovasyon Stratejileri, Kocaeli Turizmi

ABSTRACT
AS A TOOL FOR STRATEGIC INNOVATION STRATEGIES TO PROVIDE
COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESEARCH ON KOCAELİ HOTEL
ADMINISTRATION

COŞKUN Seval
Master of Science, Department of Tourism and Hotel Management
Supervisor: Ass. Prof. Dr. İzzet KILINÇ
February, 2013, 161 pages

With the recent developments in the process of globalization, it necessary for enterprises to adapt to changing world conditions to compete with each other. Thus, in order not to lag behind its competitors, enterprises should apply for competitive strategies of businesses to survive. Innovation competition has become recently a new approach. Therefore, on behalf of the studies to provide a competitive advantage, innovation activities are included. Like product, service, process, marketing and organization, incremental and radical innovation activities are implemented. Innovation activities in this area of activity by competing businesses or offensive, defensive, imitative, dependent, traditional, and opportunities in the following innovation strategy can provide a competitive advantage. In this context, the main objective of the research, to determine three, four and five-star hotels' innovation activities in Kocaeli and innovation strategy pursued in this direction is determined. The second aim, to determine if they contain an attribute determining competitive strategies on innovation strategies to be implemented for the hotel companies included in the study. In this context, the Ministry of Tourism, Tourism Management Certificate three, four and five-star hotel operator in a total of 15 were included in the study. Qualitative research method was used. Hotel companies of the research data have been obtained as a result of interviews with senior managers. The data obtained were analyzed by descriptive data analysis technique. Results of this research have been identified hotel is applied innovation activities of enterprises. In the hotel business, mainly in the size of the innovation stage, product, service and process innovations were implemented. Also, the relationship between the hotel enterprises applied competitive strategies and innovation strategies are examined. Therefore, there is a positive relationship between the innovation strategy of cost leadership strategy and the attacker and the opportunities follower. There is a positive relationship between Differentiation strategy and innovation strategy following opportunities. There is a positive relationship between the attacker and opportunities follower the innovation strategy and focusing strategy.

Key Words: Competitive Advantage, Competitive Strategies, Innovation, Innovation Strategies, Kocaeli Tourism.

GÖNLÜMDEN GEÇENLERE...

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
I.BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1.Araştırmanın Problemi	1
1.2.Araştırmanın Amacı	6
1.3.Araştırmanın Önemi	6
1.4.Araştırmanın Sayıltıları	7
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları	8
1.6.Tanımlar	8
1.7.Kısaltmalar	9
II. BÖLÜM	10
REKABET, REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE REKABET STRATEJİLERİ	10
2.1.STRATEJİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	10
2.1.1.Stratejinin Tanımı	10
2.1.2.Stratejik Yönetim.....	14
2.2.REKABET KAVRAMI	18
2.3.REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ	23
2.4.REKABET STRATEJİLERİ.....	27
2.4.1.Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejisi Modeli.....	28
2.4.1.1.Maliyet Liderliği Stratejisi.....	28
2.4.1.2.Farklılaştırma Stratejisi.....	29
2.4.1.3.Odaklanma Stratejisi.....	30
2.5.KONU DEĞERLENDİRMESİ.....	31

İNOVASYON VE İNOVASYON STRATEJİLERİ	33
2.6.İNOVASYON KAVRAMI	33
2.6.1.İnovasyon Tanımı	33
2.6.2.İnovasyon Süreci	37
2.6.3.İnovasyon Türleri.....	39
2.6.3.1.Alanlarına Göre İnovasyon Türleri.....	40
2.6.3.1.1.Ürün İnovasyonu	40
2.6.3.1.2.Hizmet İnovasyonu	40
2.6.3.1.3.Süreç İnovasyonu.....	41
2.6.3.1.4.Organizasyonel İnovasyon.....	42
2.6.3.1.5.Pazarlama İnovasyonu	42
2.6.3.2.Derecesine Göre İnovasyon Türleri	42
2.6.3.2.1.Artımsal İnovasyon.....	42
2.6.3.2.2.Radikal İnovasyon	43
2.6.4.İnovasyonun İşletmeler Açısından Önemi.....	44
2.6.5.Turizm Sektöründe ve Otel İşletmelerinde İnovasyon	48
2.6.5.1.Turizm Sektöründe İnovasyon.....	48
2.6.5.2.Otel İşletmelerinde İnovasyon	54
2.7.İNOVASYON STRATEJİLERİ	57
2.7.1.Saldırgan İnovasyon Stratejisi	59
2.7.2.Savunmacı İnovasyon Stratejisi.....	60
2.7.3.Taklitçi İnovasyon Stratejisi	60
2.7.4.Bağımlı İnovasyon Stratejisi.....	61
2.7.5.Geleneksel İnovasyon Stratejisi.....	61
2.7.6.Fırsatları İzleyen İnovasyon Stratejisi	62

2.8.KONU DEĞERLENDİRMESİ.....	62
2.9.KOCAELİ TURİZMİ.....	63
III. BÖLÜM.....	70
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	70
3.1.Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli.....	70
3.2.Nitel Araştırma Yöntemi ve Tanımı.....	72
3.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	77
3.4.Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	82
3.4.1.Görüşme Tekniği ve Türleri	83
3.4.2.Görüşmede Kullanılan Soru Formunun Oluşturulması	87
3.5.Araştırma Verilerinin Toplanması.....	88
3.6.Araştırma Verilerinin Analizi.....	95
IV. BÖLÜM.....	97
BULGULAR VE YORUMLANMASI.....	97
4.1.Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kocaeli'nin Turizm Potansiyeli Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Bulgular	100
4.2.Otel İşletmelerini Rekabete Zorlayan Etkenlerin Belirlenmesine Yönelik Bulgular	103
4.3.Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğü Sağlama Adına Yapılan Çalışmalara Yönelik Bulgular	110
4.4.Otel İşletmelerinin İzlediği Rekabet Stratejilerini Belirlemeye Yönelik Bulgular	116
4.5.Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnovasyon Konusuna Yönelik Algılarına İlişkin Bulgular	118
4.6.Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Bulgular	120
4.7.Otel İşletmelerinde İnovasyon Faaliyetlerinin Gerçekleşmesinde Etkili Olan Kaynaklara Yönelik Bulgular	124
4.8.Otel İşletmelerinin İzlediği İnovasyon Stratejisine Yönelik Bulgular	127
V.BÖLÜM.....	132
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	132
5.1.Sonuçlar.....	132
5.2.Öneriler.....	138
KAYNAKÇA.....	141

EKLER	159
EK 1: Görüşme Talep Mektubu	159
EK 2: Görüşme Formu	160

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Stratejinin Tanımları	12
Tablo 2: Stratejinin Özellikleri.....	13
Tablo 3: Stratejik Yönetimin Tanımları	15
Tablo 4: Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	16
Tablo 5: Stratejik Yönetimde Gerekli Sorular	17
Tablo 6: Stratejik Yönetim Süreci Adımları	17
Tablo 7: Rekabetin Tanımları	20
Tablo 8: Rekabet Üstünlüğünün Tanımları.....	23
Tablo 9: Rekabet Üstünlüğünü Belirleyen Faktörler	25
Tablo 10: Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri	30
Tablo 11: İnovasyon Tanımları.....	34
Tablo 12: Benzer Kavramlar ve İnovasyon ile İlişkisi.....	35
Tablo 13: İnovasyon Süreci	38
Tablo 14: İnovasyonun Gücü	45
Tablo 15: İşletmelerin İnovasyon Kaynakları.....	46
Tablo 16: Turizmde İnovasyona Yol Açan Faktörler	49
Tablo 17: Turizmde İnovasyon Örnekleri.....	49
Tablo 18: Abernathy ve Clark’ın Modeli’ndeki inovasyon türlerine uygun turizm sektöründen örnekler.....	53
Tablo 19: Otel İşletmelerinin Özellikleri	54
Tablo 20: Otel İşletmelerinde İnovasyon Türleri.....	55
Tablo 21: Otel işletmelerinde İnovasyon Örnekleri.....	56
Tablo 22: Kocaeli’de Bulunan Turistik Değerler.....	65
Tablo 23: Nitel ve Nicel Araştırmaların Arasındaki Farklar	74
Tablo 24: Nitel Araştırma Yöntemi Tanımları	75
Tablo 25: Nitel Araştırmanın Özellikleri	76
Tablo 26: Otel İşletmelerinin “Yıldızlı” Sınıflandırılması.....	78
Tablo 27: Kocaeli’deki Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri.....	79
Tablo 28: Örneklem Yöntemleri	81
Tablo 29: Araştırmanın Örneklemi	81
Tablo 30: Nitel ve Nicel Araştırmalarda Görüşme Türleri	83

Tablo 31: Bir Drama Olarak Nitel Görüşme.....	84
Tablo 32: Nitel Görüşmelerde Karşılaşılan Zorluklar, Sorunlar ve Tuzaklar.....	85
Tablo 33: Nitel Araştırma Güvenilirliği için Kriterler.....	89
Tablo 34: Geçerlik Boyutları	90
Tablo 35: Nitel Araştırmaların Geçerliği ve Güvenirliği için Yapılması Gerekenler	91
Tablo 36: Görüşme Takvimi	92
Tablo 37: Betimsel Veri Analizi Aşamaları.....	95
Tablo 38: Bulguların Değerlendirilmesine Yönelik Amaç Çizelgesi	97
Tablo 39: Katılımcının Demografik Bulguları.....	99
Tablo 40: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kocaeli'nin Turizm Potansiyeline Yönelik Görüşleri	100
Tablo 41: Otel İşletmelerini Rekabete Zorlayan Etkenler	104
Tablo 42: Otel İşletmelerinin Rekabet Üstünlükleri	110
Tablo 43: Otel İşletmelerinin Rekabet Stratejileri	117
Tablo 44: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnovasyona Yönelik Algıları	119
Tablo 45: Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovasyon Türleri	121
Tablo 46: İnovasyon Kaynakları	124
Tablo 47: Otel İşletmelerinin İzlediği İnovasyon Stratejileri	128

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci.....	18
Şekil 2: Rekabette Son 40 Yılda Yaşanan Değişim.....	23
Şekil 3: Abernathy ve Clark'ın Modeli (Turizm Perspektifiyle).....	52
Şekil 4: İşletmelerin İnovasyon Stratejileri.....	58
Şekil 5: İnovasyon Stratejileri ile Rekabet Üstünlüğü Modeli.....	71
Şekil 6: Rekabet Stratejileri ile İnovasyon Stratejileri Modeli.....	72
Şekil 7: Kocaeli İlinde Otel İşletmelerini Rekabete Zorlayan Etkenler.....	109
Şekil 8: Rekabet Stratejileri İle İnovasyon Stratejileri Arasındaki İlişki Modeli	130

I.BÖLÜM

GİRİŞ

Araştırmanın giriş bölümü çalışmanın geneli ile ilgili bilgileri içermektedir. İlk olarak araştırmanın probleminin ne olduğuna ilişkin açıklamalar yer almaktadır. Bölümün ilerleyen aşamalarında araştırmanın amacına, önemine, sınırlılıklarına, sayıltılarına (varsayımlarına), çalışmada geçen önemli kavramların tanımlarına ve kısaltmalara yer verilmiştir.

1.1.Araştırmanın Problemi

Sanayi devrimiyle başlayan ve giderek hızlanan modern ekonomik büyüme, bilimsel bilgi ve teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesiyle süreklilik kazanmıştır (Oğuztürk, 2003). Bu ekonomik büyüme, ürün yaşam sürelerinin kısalmasına, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin çeşitlenmesine neden olmuştur. Böylelikle küreselleşme olgusunun daha çok hissedildiği, işletmeleri zorlayan bir rekabet ortamı oluşmuştur (Yavuz, 2010). İşletmelerin küresel rekabet ortamına uyum sağlayabilmeleri ve rekabetçi bir üstünlük elde edebilmeleri için değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu da işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri ile mümkün olmaktadır (Murat ve Göktaş Kulualp, 2010).

Küreselleşme ile birlikte turizm sektöründe yer alan işletmeler arasındaki rekabet de her geçen gün artmaktadır. Dolayısıyla turizm sektöründe standart ürünler ve fiyat rekabeti yerine, daha seçici olan tüketiciler için daha bireysel, daha kaliteli ürünlere yönelme söz konusudur. Bu durum fiyatla birlikte yüksek kalite-düşük fiyat,

yenilik, çeşitlilik, hız ve müşteri memnuniyetinin ön plana çıkarıldığı bir rekabet anlayışını gündeme getirmiştir (Bahar, 2006:37). Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda, her şeyden önce inovasyonu, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan strateji; yönetsel bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Ecevit Satı ve Işık, 2011). Murat ve Göktaş Kulualp'a (2010) göre inovasyona yönelme, sürekli değişen kurallara uyum sağlayabilmek ve rakipleri saf dışı bırakarak rekabet edebilmektir. Bu özelliği ile inovasyonun güçlü bir stratejik yönetim aracı olduğu sonucu çıkarılabilir.

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi, yenilikçilikteki ısrarlarına bağlı gibi görünmektedir. Yenilikçi yeteneklere sahip olma, işletmelerin rekabet avantajı yaratmasının gereği ve gerekçesidir. Aksi bir strateji, uzun dönemde işletmenin çevresel fırsatlardan yararlanamaması demektir. Böyle bir gelişme, işletmelerin risklerden etkilenme derecesini de arttıracaktır (Demirel ve Seçkin, 2008). Bu nedenle denilebilir ki; inovasyon ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin önemli bir kaynağıdır. Dolayısıyla inovasyonun ülkelerin kalkınmalarında ve işletmelerin başarılarındaki yeri büyüktür (Çalıpınar ve Baç, 2007).

Oslo Kılavuzu'na (2005) göre inovasyon; yeniliklerin gerçekleştirilmesine yol açan bilimsel, teknolojik, örgütsel, finansal ve ticari adımları kapsayan bir süreçtir. Zerenler ve arkadaşlarına (2007) göre inovasyon; işletmelere yaratıcı, enerjik bir çalışma ortamı ve insanlara yeni iş fırsatları sağlamaktadır. Ayrıca taleplerin daha iyi karşılanmasını sağlayan inovasyon, müşteri bağlılığını ve memnuniyetini artırıcı bir özellik taşıdığından rekabet avantajı elde etmektedir. Dolayısıyla işletmeler uyguladıkları ürün, hizmet, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon faaliyetlerinde artımsal veya radikal inovasyon özelliği kazanarak rekabet gücü elde edebilmektedirler.

Dünyada yaşanan rekabet ortamında başkalarının çalışmalarını ve ürünlerini taklit ederek ayakta kalabilmek gitgide zorlaşmaktadır. İşletmelerin tüketici gereksinimlerini daha etkin karşılayabilmeleri, güçlü yönleriyle stratejik pazar fırsatlarını değerlendirebilmeleri ve rekabette önde olabilmeleri inovasyonla olanaklıdır. İşletmeler, inovasyon ile ilgili beklentilerine bağlı olarak bir inovasyon stratejisi belirlerler (Ecevit Satı ve Işık, 2011). Çünkü yoğun rekabet ortamında

başarıya ulaşmanın önemli yollarından biri işletmenin kendisine uygun bir inovasyon stratejisini benimsemiş olmasıdır. İşletmenin inovasyon stratejisinin belirlenmesinde ise; dış çevre koşulları, rekabet stratejisi, sahip olduğu kaynaklar ve işletmenin örgütsel yapısının yenilikçiliği gibi faktörler önem taşımaktadır (Mesci, 2011). İşletmelerin amaçlarına göre yenilikçi düzeylerini belirleyen inovasyon stratejileri; saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel, fırsatları izleyen inovasyon stratejileri şeklinde sıralanmaktadır.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında denilebilir ki; güçlü bir stratejik yönetim aracı olarak kabul edilen inovasyon, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında önemli bir faktördür. Rekabetçi bir ortamda işletmeler, inovasyon ile ilgili beklentilerine bağlı olarak bir inovasyon stratejisi belirlerler. İnovasyon stratejilerinin belirlenmesinde etkili olan faktörlerin arasında rekabet stratejisi önem taşımaktadır. Turizm sektörü de yoğun rekabet ortamından etkilenen bir sektör olduğuna göre işletmeler rekabet üstünlüğü sağlama adına bir rekabet stratejisi ve buna bağlı olarak bir inovasyon stratejisi izlerler. Bu kapsamda araştırmanın birinci problemi; otel işletmelerinde inovasyon faaliyetlerinin uygulanıp uygulanmadığını belirlemek, uygulanıyorsa hangi inovasyon stratejisine hitap ettiğini tespit etmektir. İkinci problemi ise; araştırmaya dahil edilen otel işletmelerinin rekabet stratejilerini belirlemektir. Bir işletmenin rekabet stratejisi ile uyguladığı inovasyon stratejisi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak da bu probleme hizmet etmektedir.

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde, otel işletmelerinin inovasyon stratejilerini belirlemeye yönelik herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ancak araştırma konusunun farklı sektörde uygulandığı çalışmalar mevcuttur. Özkan (2009) yapmış olduğu tez çalışmasında Malatya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin yenilikçi düzeylerini (inovasyon stratejileri) analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç kapsamında, öncelikle araştırmaya cevap veren işletmeler sektörel olarak (tekstil, gıda, hazır betan, yapı kimyasalları vb.) ayrıştırılmıştır. Ankete tabi tutulan bu işletmelerin rekabet stratejileri, yeniliğe bakış açıları, yenilik yapabilip yapamadıkları belirlenmiştir. Sonuç olarak; inovasyon stratejileri ile rekabet üstünlüğü arasında doğru yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. İşletmelerin

uyguladıkları yenilik stratejilerinden ise çoğunlukla savunmacı, geleneksel ve fırsatları izleme stratejilerinin yoğunluk kazandığı görülmüştür.

Gökçek'in (2007) hazırladığı tez çalışmasında; yenilik yönetim süreci ve yenilik stratejileri otomotiv sektöründe incelenmiştir. Ana sanayi işletmeleri ile yan sanayi işletmeleri arasındaki ilişkilerin başarılı yeniliği etkileme durumu tespit edilmek istenmiştir. Dolayısıyla işletmelerin yenilik stratejileri ile, örgütsel yapılanmayı belirleyerek rekabet konusunda üstünlük sağlamaya çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yenilik bu sektörde rekabet edebilmenin en önemli koşulu olmuştur. Son olarak; genellikle ana sanayi işletmelerinin, yenilik faaliyetlerini yan sanayi işletmelerine yaptırdıkları ortaya çıkmıştır.

Vatan (2010) tez çalışmasında; inovasyon kavramının turizm işletmeleri için ne ifade ettiğini, turizm işletmelerinde önemsenip önemsenmediğini, turizm işletmelerinde hangi tür inovasyonun ön plana çıktığını belirlemek amacıyla İstanbul'da hizmet veren beş yıldızlı otel işletmelerini kapsayan bir araştırma yapmıştır. Böylelikle araştırmaya katılan işletmelerin yeniliğe açık olmanın ve yenilik yapmanın neden gerekli olduğunun farkındalıkları belirlenmiştir. Otel işletmelerinde süreç ve pazarlama inovasyonunun ön plana çıktığı görülmüştür. Bu inovasyon türlerinin uygulanması ise ürün, hizmet ve organizasyonel inovasyonu uygulanmasından daha pratik olduğu düşüncesi de ortaya çıkan sonuçlar arasındadır.

Durna ve Babür'ün (2011) hazırladığı makale çalışmasındaki amaç; otel işletmelerinin ürün ve hizmetlerdeki yenilik uygulamalarını incelemektir. Sonuç olarak; birçok otel işletmesi dışarıdan bakıldığında farklı mimari özelliklere sahiptir. Ancak içlerine girildiğinde aslında birbirlerine çok benzer tek tip hizmetler sundukları görülmektedir. Otellerin hem kendi aralarında hem de diğer rakip destinasyonlara karşı rekabet üstünlüğü sağlaması için farklılaştırmaya gitmeleri, aynı zamanda da gelir getirici yenilik uygulamaları yapmaları gerekmektedir. Örucü ve arkadaşları (2011) Balıkesir Bölgesi'nde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) inovasyona bakış açılarını ve şu ana kadar inovatif çalışmalarda bulunup bulunmadıklarını tespit etmek amacıyla bir makale çalışması yapmıştır. Dolayısıyla KOBİ'lerin inovasyon stratejilerinden hangilerini tercih ettikleri ve inovasyon çeşitlerinden hangilerini uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca

KOBİ'lerin çalışan sayıları ve yasal yapılarındaki farklılıkların inovasyon yapmayı ne derece etkilediğini ve AR-Ge'ye ayırdıkları pay ile inovasyon stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, çalışan sayısı arttıkça işletmelerin inovasyon yapma başarısının arttığını, inovasyon yapmanın KOBİ'lerin yasal yapısına göre farklılık göstermediğini ve AR-Ge'ye ayrılan payın inovasyon stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynadığı ortaya çıkan sonuçlar arasındadır.

Araştırma konusuna yakın Türkçe literatür örnek çalışmalarından sonra yabancı literatüre de değinmek faydalı olacaktır. Yabancı literatürde araştırma konusuna eş değerde bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Araştırmanın ikinci problemine hitap eden bir çalışma vardır. Bu çalışma Cingula ve Veselica'nın (2010) hazırlamış olduğu makale çalışmasıdır. İnovasyon stratejilerinin önemini inceleyen bu çalışmada inovasyon stratejileri ve rekabet stratejileri arasındaki ilişki tümevarımcı bir yaklaşımla teorik olarak incelenmiştir. Teorik analizden elde edilen sonuca göre; inovasyon sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli bir faktördür. Dolayısıyla inovasyon stratejileri ve rekabet stratejileri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur. Sintes ve Mattsson'nın (2009) otel endüstrisinde inovasyon davranışlarını inceleyen çalışmalarında; inovasyonun müşteri ihtiyaç ve isteklerine göre belirlendiği ve bu konuda personelin çok büyük katkısının olduğu vurgulanmıştır. Hjlager (2010) ise turizmde inovasyon araştırmaları başlıklı makale çalışmasında, dünden bugüne inovasyon olarak kabul edilen faaliyetleri gözler önüne sermiştir. Ürün, hizmet, süreç, yönetim ve pazarlama alanında uygulanan yenilikler değerlendirilmiştir. Verilen örneklerle; turizm tarihi boyunca inovasyon faaliyetlerinin hep gündemde olduğu vurgulanmıştır.

Sonuç olarak özellikle yerli literatürde inovasyon stratejileri sanayi odaklı hizmet veren işletmelerde araştırma konusu olmuştur. İnovasyon faaliyetlerinin belirlenmesi ve önemine yönelik çalışmalar da mevcuttur. Yabancı literatürde örnek verilen çalışmalar da bunu destekler niteliktedir. Ayrıca görülüyor ki; Türkçe araştırmalar niceliksel bir özellik taşımaktadır. Örnek verilen yabancı çalışmalarda teorik bir araştırma söz konusudur.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırma iki temel amaca yöneliktir. Birincisi; Kocaeli ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyonun uygulanıp uygulanmadığını tespit edip, uygulanıyorsa hangi inovasyon stratejisine hitap ettiğini belirlemektir. İkincisi ise; Kocaeli'deki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin rekabet stratejilerinin; uygulanacak olan inovasyon stratejilerinde belirleyici bir nitelik taşıyıp taşımadığını tespit etmektir. Bu iki temel amaç doğrultusundaki alt amaçlar ise şu şekilde sıralanmaktadır;

1. Kocaeli'ndeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamak için inovasyon yapıp yapmadığını tespit etmek,
2. Tespit edilen inovasyon faaliyetlerinin hangi inovasyon türüne hitap ettiğini belirlemek (Artımsal İnovasyon, Radikal İnovasyon)
3. Belirlenen inovasyon türüne bağlı olarak Kocaeli'ndeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin hangi inovasyon stratejilerini uyguladığını tespit etmek
4. Kocaeli'ndeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan inovasyon stratejilerinin nasıl belirlendiğine ilişkin otel işletmelerinin rekabet stratejilerini tespit etmek,
5. Tespit edilen rekabet stratejisi hangi inovasyon stratejisinin uygulanmasını gerektirdiği, sorusunun cevabını bulmaktır.

Bu alt amaçların dışında, araştırmanın konusuyla bağlantılı olarak oluşturulan içerikle mevcut literatüre katkı sağlamak ve bu konuyla ilgili araştırma yapacak araştırmacılara önerilerde bulunma gibi amaçlarda yer almaktadır.

1.3.Araştırmanın Önemi

Araştırmada bu konunun seçilmesinin iki önemli nedeni bulunmaktadır. İlk olarak; turizm sektöründe, özellikle otel işletmelerinin inovasyon stratejilerini belirlemeye ve belirlenen inovasyon stratejileri ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir çalışmaya ulaşamamasıdır. İkinci neden ise; araştırma konusunun, araştırmanın uygulama alanı olan otel işletmelerinde

incelenmesine uygun olmasıdır. Çünkü otel işletmeleri hizmet sektörü içinde çok önemli bir paya sahiptir. Otel işletmelerinde hizmeti üreten ve sunan temel unsur insandır, dolayısıyla bu işletmeler emek-yoğun işletmelerdir. Diğer otel işletmeleriyle rekabet edebilmek için de müşteri tatminini ön planda tutmak zorundadırlar. Dolayısıyla değişen çevre koşullarına uyum sağlamak, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine önem verme gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Zamana ayak uydurmak, diğer otel işletmeleriyle rekabet etmek ve zamanın gereklerine uygun müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmek için bu tür işletmelerde inovasyon faaliyetleri önem teşkil etmektedir. Ayrıca inovasyon rekabet üstünlüğü sağlamada stratejik bir araç olarak belirtilmektedir. Kocaeli ilinin sanayi kenti olmasından kaynaklı otel işletmelerini rekabete zorlayan etkenler ve uyguladıkları rekabet stratejileri bu açıdan nasıl bir yol izlemektedir? Rekabet üstünlüğü sağlama adına uygulanan inovasyon faaliyetleri diğer otel işletmelerine göre hangi inovasyon stratejisine hitap etmektedir? Uygulanan inovasyon stratejisi ile rekabet stratejisi arasındaki ilişki ne yöndedir? Tüm bu neden ve sorular göz önüne alınarak araştırma konusu oluşturulmuştur.

Araştırma konusuna yakınlığı tespit edilen daha önce yapılmış çalışmalarda genellikle nicel araştırma yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada nitel araştırma yönteminin kullanılması araştırmayı özgün kılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular; başta otel işletmeleri olmak üzere, turizm sektörü ve diğer sektörlerdeki işletmelere inovasyon faaliyetlerinin rekabet üstünlüğü sağlama açısından taşıdığı önemin farkına varmalarına yardımcı olmaktadır.

1.4.Araştırmanın Sayıtları

Araştırmanın sayıtları (varsayımı) aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- Otel işletmelerinin izledikleri bir rekabet stratejisinin olduğu,
- Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlamak için inovasyon faaliyetlerinin uygulandığı,
- Otel işletmelerinin inovasyon stratejisinin belirlenmesinde mevcut rekabet stratejisinin belirleyici bir özellik taşıdığı,

- Kocaeli’de bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otellerde inovasyon faaliyetlerinin uygulandığı; bir ve iki yıldızlı otellerde inovasyon stratejisini belirleyecek inovasyon faaliyetlerinin uygulanmadığıdır.

1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en önemli sınırlılığı çalışmanın Kocaeli ili ile sınırlı olmasıdır. Bir diğer sınırlılık ise araştırmanın Kocaeli’ndeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanacak olmasıdır. Araştırmanın başka bir sınırlılığı ise, otel işletmelerinin rekabet stratejilerinin belirlenmesi noktasında Michael Porter’ın genel rekabet stratejilerinin (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri) dikkate alınmasıdır.

1.6.Tanımlar

Strateji: İşletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir.

Rekabet Üstünlüğü: İşletmeyi bulunduğu sektördeki rakiplerine göre daha uygun pozisyona/konuma yerleştirecek stratejilerin formüle edilmesinde işletmenin yeteneğidir.

Rekabet Stratejisi: Benzersiz bir değer karması oluşturmak için, bilinçli olarak farklı faaliyetlerin seçimidir.

İnovasyon: İşletmede verimliliği ve etkinliği arttıran süreç ve uygulamaların geliştirilmesi, müşteriler için değer yaratan ve işletme için rekabet avantajı sağlayan yeni ürün/hizmetlerin oluşturulması ve çevresel değişimlere karşı örgütün kendisini yenilemesi ile ilgilidir.

İnovasyon Stratejisi: İnovasyon stratejisi işletmelerin hangi düzey yenilikçi olduğunu gösteren bir stratejidir. Bir başka tanıma göre; inovasyon stratejisi hem bir inovasyon planlama dokümanı hem de insanların başlamadan önce inovasyonu neden yaptıklarını düşündüren bir rehberdir

1.7.Kısaltmalar

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

Ar-Ge : Araştırma ve Geliştirme

BİT : Bilgi İletişim Teknolojileri

H : Hipotez

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

M.Ö : Milattan önce

OECD: Organisation for Economic Cooperation and Development

TDK : Türk Dil Kurumu

II. BÖLÜM

REKABET, REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE REKABET STRATEJİLERİ

Günümüzde hızlı değişimler, teknolojik gelişmeler ve iletişimin küresel boyut kazanması ile artan rekabet; işletmelerin yaşamsal devamlılığını güçleştirmektedir. Bu anlamda işletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejik davranmak zorunda kalmaktadır. Çalışmanın konusuyla bağlantılı olarak bu bölümde “Strateji” ve “Stratejik Yönetim” kavramlarının tarihsel gelişimi ile beraber ne olduğuna ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. “Rekabet”, “Rekabet Üstünlüğü” ve Michael Porter’in jenerik “Rekabet Stratejileri”ne dair açıklamalar da ayrı başlıklar altında bu bölümde incelenmiştir.

2.1.STRATEJİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1.1.Stratejinin Tanımı

Etimolojik kökeni Eski Yunancaya dayanan strateji, “stratos”(ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur (Aktan, 2008:5). Eski Yunan generali olan Strategos’un adına ithafen oluşturulan bu kelimenin, savaşta hedefe varmak için atılan adımlar olarak tanımlandığı düşünülmektedir. Ayrıca stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum”dan geldiği de belirtilmektedir (Timur, 2004:3).

“Ben savaşırken herkes taktiklerimi görebilir; fakat hiç kimse asıl zaferin kaynağı olan stratejiyi göremez” (Sun TZU).

Strateji kelimesinin ilk ele alındığı kaynak olarak M.Ö. 4. yüzyılda büyük Çinli savaşçı ve filozof Sun Tzu’nun “Savaş Sanatı” (The Art of War) adlı eseri gösterilmektedir (Dil, 2007:9). Buradan da anlaşılıyor ki strateji kavramı işletme ve

diğer bilim dallarının literatürlerine askeri literatürden girmiştir. Askeri açıdan strateji; orduyu harekete geçirip savaşmak değil, bir plan yaparak savaş nizamına sokmaktır (Çakır, 2008:4). Bu stratejide amaç, mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik biçimde kullanarak en az kayıp ve zararla zafere ulaşmaktır (Ülgen ve Mirze, 2010:35).

“Stratejin derin ve uzağı gören cinsten ise daha savaşmadan sen kazanırsın. Stratejik düşüncen sığ ve kısa erimli ise, daha savaşmadan sen kaybedersin. Zengin strateji yoksul stratejiye üstün gelir. Stratejisi olmayanlar yenilmeye mahkumdur. Bu yüzden, muzaffer savaşçıların önce kazanıp sonra savaştığı, mağlup savaşçıların ise önce savaşıp sonra kazanmaya çalıştıkları söylenir” (Zhang YU).

Tarihsel boyutuyla stratejinin gelişimine göz atıldığında; stratejinin sosyal bilimlerde iktisadi alanda 1930 ve 40’lı yıllardan itibaren yer almaya başladığı görülmektedir. Dolayısıyla ekonomik anlamda stratejinin ilk açıklaması iktisatçı ve aynı zamanda matematikçi iki bilim adamı olan Jon von Neumann ve Osker Morgenstern tarafından yapılmıştır. “The Theory of Games and Economic Behavior” (Oyun Teorisi ve Ekonomik Davranış) adlı eserleri de buna kanıt niteliğindedir (Dinçer, 2007:17). Bu iki bilim adamı stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almış ve rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun davranışlarını sistematik bir şekilde açıklamaya çalışmışlardır (Dil, 2007:10). Bu bağlamda Öztop’a (2007:9) göre oyun teorisi; sosyal bilimlerde strateji kavramının yer alması ve temel oluşturması açısından önemli katkı sağlamıştır.

1980’lere gelindiğinde işletmecilik ve yönetim konularında müşteri kavramının ön plana çıktığı görülmektedir. Müşterilerin bireyselliğini keşfetmesi, haklarını savunması diğer tüketicilerden daha farklı hizmet ve ürün talep etmesi, işletmeleri çok zor bir yönetim anlayışıyla karşı karşıya bırakmıştır (Sağır, 2010:314). Böylelikle yöneticilerin hedefi; “Müşterileri rakip işletmelerden önce nasıl elde edebilirim?” sorusunun yanıtı bulmak olmuştur. Zamanla değişen ve gelişen yönetim anlayışı Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını öngörmüştür. Fakat işletmelerin bu anlayışa uyum sağlamaları da 1990’larda rekabette öncü olma noktasında yetersiz kalmıştır (Özkan, 2009:5). İşte bu noktada Bayındır’a (2007:6) göre işletme ve yönetim alanına 20. yüzyılın ikinci yarısında girmeye başlayan

strateji kavramı, işletmenin çevresi ile olan ilişkilerini düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için örgütün kaynaklarını harekete geçiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İlgili literatürde stratejinin işletme yönetimi açısından farklı yazarlarca değişik şekillerdeki tanımları aşağıdaki Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Stratejinin Tanımları

Yazar	Yıl	Strateji Nedir?
Chandler	1962	“İşletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlamaktır” (Dinçer, 2007:18).
Ansoff	1965	“İleride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan şirketin bütününe ilgilendiren karar türüdür” (Jönsson ve Devonish, 2009:494).
Porter	1980	“Pazardaki rekabetin seviyesi ve bunun geleceği belirlendikten sonra, pazar fırsatlarına dayanarak rakiplerine üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetlerdir” (Dinçer, 2007:18).
Barutçugil	2004	“Her şeyden önce değişimi ve gelişmeyi sağlayan, organizasyonun devamlı olarak çevre ile uyum içinde olmasını kolaylaştıran, beklenmeyen değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetim aracıdır.”
Timur	2006	İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen, özellikleri düzenleyen seçimsel kararlar bütünüdür.
Eren	2010	“Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreyle etkileşimi veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayan, değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır”

Kaynak: Barutçugil, 2004:54; Timur, 2006:3; Dinçer, 2007:18; Jönsson ve Devonish, 2009:494; Eren, 2010:22’den uyarlanmıştır.

İlk olarak askeri alanda savaşı kazanmak için uygulanacak taktikler ve planlar anlamında kullanılan stratejinin yukarıdaki tanımlarından da anlaşılacağı üzere, günümüzde işletmelerin rekabette üstünlük elde etmek için izledikleri yol olarak değerlendirilmektedir. Stratejinin işletmelere katkıları tanımlardan esinlenerek şu şekilde sıralanabilir;

- İşletmelerin genel amaçlarını belirleme
- İşletmenin mevcut kaynaklarını daha verimli değerlendirebilme
- İşletmelerin fonksiyonları arasında meydana gelebilecek karmaşayı açıklığa kavuşturmak
- İşletmelerin devamlı olarak çevreye uyumu ve etkileşimini sağlama
- Yenilik ve ilerleme
- Değişim ve gelişme
- Beklenmeyen değişiklikleri kontrol altına alma yetisi

Değişime yön vermek, fırsat ve tehditleri önceden saptayabilmek ve yarınları şekillendirmek stratejinin temel dayanaklarıdır. İşletmeler tarafından benimsenmesinin en büyük nedeni geleceğe odaklı olmasıdır ve pek çok alanda kolayca uygulama alanı bulmasıdır (Erdem, 2006:7). Bu anlamda stratejinin özelliklerine değinmek daha net bilgiler sunma açısından yararlı olacaktır. Bunlar;

Tablo 2: Stratejinin Özellikleri

Stratejinin Özellikleri	Açıklama
<i>Strateji geleceğe yöneliktir</i>	Geçmişteki verilerden yararlanıp bir vizyon sahibi olarak belirsizlikleri ve bilinmezlikleri kendi lehine çeviren strateji her zaman yeniliği ve buna bağlı olarak da değişimi beraberinde getirir. Yenilik ve değişim stratejinin dış çevreyi analiz ederek politikalar belirlenmesini olanaklı kılar. Dolayısıyla strateji ve yenilik kavramları yakından ilişkilidir (Bircan, 2002:13; Erdem, 2006:10).
<i>Strateji analizci bir yaklaşımdır.</i>	Bir işletmenin devamlı olarak çevresini gözlemleyip, o çevreye ait yenilikleri, sosyo-kültürel yapıyı, yasal değişimleri ve siyasal süreçleri takip ederek etkin stratejiler geliştirmesi bu özelliği tanımlar niteliktedir (Timur, 2006:4). İç analizde kendini tanımlayamayan bir işletme, dış analizler sonucu kendi zayıflıklarını ve güçlerini bilemez (Erdem, 2006:11).

Tablo 2'nin devamı

<i>Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede çalışanlara cesaret verir ve harekete geçirir.</i>	Stratejisi olan bir işletmenin mevcut kaynaklarını tanıması ve nasıl yararlanacağını bilmesi durumunda, çalışanlarının motivasyonu ve dolayısıyla iş verimi yüksektir. Stratejisi olmayan bir işletmenin çalışanları belirsizlik ortamında karamsar davranacağından iş verimi düşecektir.
<i>Strateji amaçlara bağlıdır</i>	Bir işletmenin stratejisi, o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar (Koçer, 2007:30).
<i>Strateji işletmenin çevresiyle etkileşimsel ilişkilerini düzenler</i>	Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranması işletme veya örgütün çevreleriyle ilişkilerini sürdürülebilir şekilde ayarlar (Sütçü, 2008:13).
<i>Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur</i>	Stratejik bir anlayışla yönetmek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırır, oyunun kurallarını belirler, belirsizliği azaltır ve izlenecek yolları açıklığa kavuşturur (Çakır, 2008:7).

Kaynak: Bircan, 2002:13; Erdem 2006:10; Timur 2006:4; Koçer, 2007:30; Sütçü, 2008:13; Çakır, 2008:7'den uyarlanmıştır.

Strateji; her şeyden önce sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla oldukça riskli olan bir çevrede işletmeye belirli bir yön ve istikamet kazandıracaktır. Bu noktada stratejisi olmayan bir işletme, tarifesi olmayan bir gemiye benzetilebilir. İşletmelerin başarısızlıklarının temel sebepleri arasında strateji yokluğunun, yanlışlığının veya yanlış uygulanmasının bulunduğu söylenebilir (Karagöz, 2003:9). Papulova'ya (2006) göre işletmelerin stratejik anlamda başarılı olabilmesi için öncelikle yöneticilerin stratejik düşünmesi gerekmektedir.

2.1.2.Stratejik Yönetim

Küresel rekabetin etkisiyle dünyadaki eğilimler değişim sürecinde olduklarından, işletmelerin de bu değişimlere ayak uydurmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Amidon, 1990). Bu nedenle işletmelerin rekabet güçlerini koruyabilmek için faaliyetlerini yerine getirirken alacağı kararlarda stratejik davranmak zorundadır (Göl, 1996:8). Günümüzde hızla gelişen teknoloji ve artan rekabet işletmelerin kendi içyapılarını ve dış çevrelerini stratejik bir biçimde analiz etmelerini gerektirmektedir. Bu sebeple, stratejik yönetim, önem kazanan bir kavram ve yaklaşım haline gelmiştir (Aydın, 2001: 6).

Stratejik yönetim; 1960’larda Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews ve diğerleri (1965) öncülüğünde ortaya çıkmış ve 1990’lara gelindiğinde olgun bir araştırma alanı statüsüne ulaşmıştır (Barca ve Hızıroğlu, 2009:115). Peter Drucker’a göre stratejik yönetimin ana görevi; bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, Ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamaktır (Çakır, 2008:13). Literatürde stratejik yönetimin farklı yazarlarca değişik şekillerde tanımları aşağıdaki Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: Stratejik Yönetimin Tanımları

Yazar/Yazarlar	Yıl	Stratejik Yönetim nedir?
Barutçugil	2004	“Bir organizasyonu bir bütün olarak çevresiyle uyumlu tutmak ve stratejik amaçlarına ulaştırmak için birbirine bağlı olarak yürütülen belirli çabaları ifade eder.”
		“Varılacak bir nokta ya da elde edilecek bir sonuç değil, kesintisiz sürdürülecek bir yönetim anlayışıdır.”
Papulova	2006	“Stratejik yönetim, organizasyonların sürekli değişen çevre karşısında, devam eden rekabet üstünlüğü ve uyum sağlama sürecidir.”
Dinçer	2007	“Etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür.”
Eren	2010	“Stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınması ve yürürlüğe konulmasını daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler bütünüdür.”
Ülgen ve Mirze	2010	“Uzun dönemde örgütün yaşamını sürdürmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanı amaçlayan bir yönetim eylemidir.”

Kaynak: Barutçugil, 2004:53; Papulova, 2006; Dinçer, 2007:35; Eren, 2010:25; Ülgen ve Mirze, 2010:26’den uyarlanmıştır.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetimin işletmeye katkılarını aşağıdaki gibi kapsamlı bir şekilde özetleyebiliriz:

- Çevredeki fırsat ve tehlikelerin neler olduğunu belirlemek
- İşletmenin kuvvetli ve zayıf olduğu yönleri tespit etmek
- İşletmenin misyon ve hedeflerini belirlemek
- İşletmenin hedeflerine ulaşması için ne gibi stratejilerinin var olduğunu belirlemek
- Seçilen stratejiyi uygulayacak örgüt yapısını kurmak ve işletmek

Stratejik yönetimin kendine has bir takım özellikleri vardır. Bu özellikler aşağıdaki Tablo 4’te belirtilmiştir.

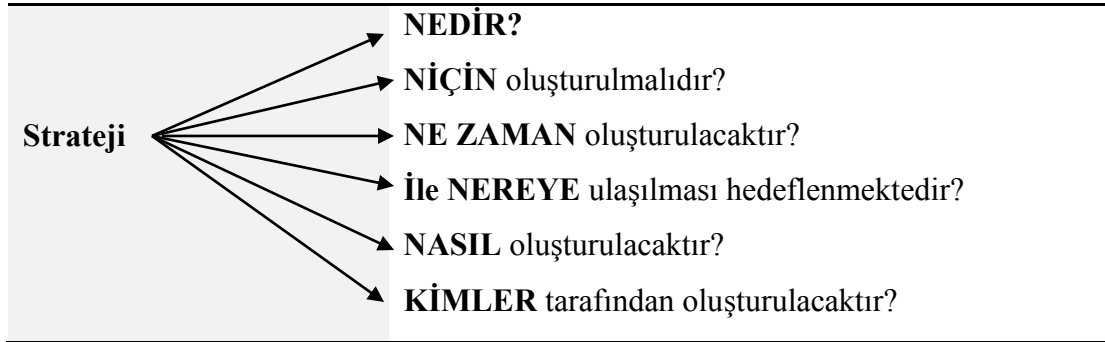
Tablo 4: Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik Yönetim;	<ul style="list-style-type: none"> • Tepe yönetimin bir fonksiyonudur • Geleceğe yöneliktir ve işletmenin uzun dönemli amaçlarıyla ilgilidir • İşletmeyi bir sistem olarak görür • İşletmeleri çevreleriyle karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içinde açık sistemler olarak tanımlar • İşletme amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bütünlük içinde ele alır • Orta ve alt kademede yöneticilere rehberlik eder • İşletmenin kaynaklarının en etkili biçimde dağıtımıyla ilgilidir • Karar vermede kullanılan bilgilerin kaynak ve verileri çok çeşitlidir
---------------------------	--

Kaynak: Koteen, 1997:26; Engin, 2005:17; Dinçer, 2007:37; Güvercin, 2008:26’dan uyarlanmıştır.

Stratejik yönetim sadece gelecekle ilgili stratejiler belirlemekle kalmaz, rakiplerin neler yaptığını ve yapabileceğini de göz önüne alır. Başka bir deyişle, sadece atacağı bir sonraki adımı değil, rakiplerinin de adımlarının nasıl gelişeceğini kestirmeye çalışarak birkaç adım sonrasını belirler (Güvercin, 2008:29). Dolayısıyla Jönsson ve Devonish’e (2009:492) göre stratejik yönetim, belirsiz ortamlarda elde edilen rekabet avantajının kaynağıdır.

Stratejik yönetimin amacı; geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir (Bayındır, 2007:22). Aktan’a (2008:6) göre stratejik yönetimde Tablo 5’te belirtilen soruların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Tablo 5: Stratejik Yönetimde Gerekli Sorular

Kaynak: Aktan, 2008'den uyarlanmıştır.

Stratejilerin oluşturulmasında Ne, Niçin, Nasıl, Ne Zaman, Nereye ve Kim sorularına uygun cevaplar bulunması önem taşımaktadır. Bu soruların analizi stratejik yönetimin temellerini oluşturmaktadır. Bu temellerle birlikte ortaya çıkan stratejik yönetim süreci Ülgen ve Mirze'ye (2010:56) göre; “*işletmelerin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlmasına yönelik tüm bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümüdür.*” Stratejik yönetim sürecinin kapsadığı adımlar Bolat'a (2000:137) göre şu şekilde sıralanmıştır:

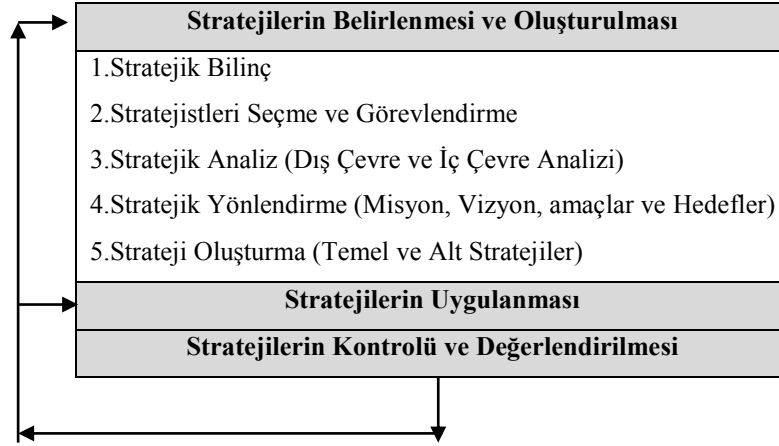
Tablo 6: Stratejik Yönetim Süreci Adımları

1. İşletme misyon ve vizyonunun belirlenmesi	6. Her bir seçeneğin üstün ve zayıf yanlarının değerlendirilmesi
2. Durum analizinin yapılması	7. En iyi stratejinin seçimi
3. İşletmenin stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi	8. Seçilen stratejinin uygulanması
4. İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarının ve karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditlerinin belirlenmesi	9. Saptanan başarı ölçütlerine göre sonuçların kontrol ve değerlendirilmesi
5. Alternatif stratejiler geliştirilmesi	10. Sonuçların yeniden gözden geçirilerek değerlendirilmesi ve düzeltilmesi

Kaynak: Bolat 2000:137'den uyarlanmıştır.

Stratejik yönetim süreci Alpkan'a (2000:7) ve Ülgen ve Mirze'ye (2010) göre üç ana aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; stratejilerin belirlenmesi ve oluşturulması, stratejilerin uygulanması, stratejilerin değerlendirilmesi aşamalarıdır.

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2010:5'ten uyarlanmıştır.

İşletmeler, yönetim anlayışını stratejik açıdan değerlendirebilmek için öncelikle bunun ihtiyacını hissetmeli, çevre şartlarının kontrol altına alınamayacak kadar hızlı değiştiğini kavramalı, rekabetin önüne geçilemeyecek kadar sertleştiğinin farkına varmalıdırlar. Stratejik yönetim süreci ilk olarak stratejik bir bilinçle başlamaktadır. Bu süreçte etkili ve rekabette başarılı olabilmek için gerekli değişiklikleri yapmak gerekir. Bu değişikliklerin hayata geçirilmesi için atılacak ilk adım stratejik düşünmeyi sistematik olarak işletmenin tüm kademelerinde çalışanlara benimsetmektir (Şentürk, 2010:13). Stratejik bilinç işletme içinde kabul edilebilir niteliğe gelip tüm çalışanlar tarafından desteklenirse bundan sonraki aşamaların uygulanması kolay olacaktır.

2.2.REKABET KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde; rekabet, rekabet ortamı, rekabet gücü ve rekabet baskısı kavramları stratejik açıdan değerlendirilmiştir. Rekabet kavramı kelime anlamı itibariyle, en az iki kişi, kavram, olay vb. arasındaki bir yarıştan bahsetmektedir (Köseoğlu, 2007:68). Küreselleşen dünyada kaçınılmaz bir gerçek olan rekabetin varlığı hiçbir ülke ya da hiçbir işletme tarafından tartışılmamaktadır. Bunun yerine rekabet ortamında mücadele edebilme sanatı öğrenilmeye çalışılmaktadır (Cassiman ve Veugelers, 1998).

Rekabet kavramından ilk kez bahseden Adam Smith, kısıtlı kaynaklarla yapılan üretim ve buna karşılık tüketimle, üretici ve tüketiciler arasında yaşanması olası bir yarışını öngörmüş, böylelikle rekabet kavramını bilimsel olarak ele almıştır (Altıntuğ, 2007:130). Smith rekabeti bir “durum” olarak ele almaktan ziyade, dengeye ulaştırılan dinamik bir süreç olarak ele almıştır. Bu dinamik anlayışa göre, daha düşük fiyatla daha çok satma yarışını sonucunda talep artacaktır. Artan talep ve rekabet, üretimi kamçılıyarak pazarın büyümesine yol açacak ve pazar büyümesi, yeni teknolojilerin doğmasını sağlayan işbölümüne katkıda bulunacaktır (Çolak, 2006:8). Rekabetten söz edebilmek için olması gereken bazı unsurlardan bahsetmek gerekmektedir. Bu unsurlar sırasıyla şunlardır (Timurçin, 2010:12);

- *Birden çok fiili veya potansiyel katılımcının varlığı*: Rekabet birden çok kişi ve birim arasında ortaya çıkan bir olgudur.
- *Katılım ve terk etme serbestliği*: Herhangi bir sınırlama getirilmesi rekabeti sınırlayıcı etkiler yapar (Yılmaz, 2009:42).
- *Kıtlık ortamında pay alma performansı gösterme*
- *Kazanma amacı*: Rekabetin olabilmesi için mutlaka herkesin ulaşmak istediği bir amacın olması ve başkalarının varlığının bu amacı gerçekleştirmesinin zora sokması gerekir (Özkan, 2007:4)
- *Adil yarışma koşulları ve kuralların varlığı*: Rekabetin gerçekleşebilmesi, her yarışta olduğu gibi bazı kural ve kısıtlamaları zorunlu kılar. Örneğin, rakiplerin yarışa giriş ve çıkışı engellenemez, onları zorla saf dışı bırakacak şekilde hareket edilemez ve hile yapılamaz. Aksi halde haksız bir rekabet ortamı doğar.

Yukarıda sıralanan unsurların varlığı ile oluşan rekabetin, ilgili literatürde farklı yazarlarca değişik şekillerde tanımlandığı aşağıdaki Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7: Rekabetin Tanımları

Yazar/Yazarlar	Yıl	Rekabet Nedir?
Porter	2000	İşletmelerin başarı ve başarısızlığının temelini oluşturan, işletme performansına katkı sağlayan ve işletme fonksiyonlarının uygunluğunu belirleyen temel unsurlardan birisidir
Çolak	2006	Soysal hayatta kimin daha iyi olduğunun bilinmediği durumlarda, bunu belirleme yoludur. Ekonomik yaşamda olduğu gibi, sosyal yaşamın diğer bölümlerinde de, rekabet bize belirli bir durumda kimin başarılı olduğunu gösterirken, kişiler üzerinde de, en iyi ikinci olandan da başarılı olmak için daha çok gayret göstermek gibi bir etki yapar.
Gök	2009	Belli bir sektörde hizmet veren farklı kişi veya kuruluşların aynı hedefe ulaşmak için karşılıklı mücadeleleridir.
Samur	2009	Doğrudan ya da dolaylı olarak pazara ürün ya da hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır.
Yılmaz	2009	Kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir.
Ülgen ve Mirze	2010	Bir bakıma, müşterilerin gereksinimlerini karşılarken, onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek demektir.

Kaynak: Porter, 2000; Çolak, 2006:7; Gök, 2009:4; Samur, 2009:19; Yılmaz, 2009:42; Ülgen ve Mirze, 2010:257'den uyarlanmıştır.

Tanımlardan da elde edilen bilgilere ve Yorgancılar'a (2011:383) göre rekabet olgusu, insanların var oluşundan bu yana, hayatta kalmaları, varlıklarını devam ettirebilmeleri ve en iyi olma çabalarının doğal sonucu olarak ideal düzene ulaşma hedeflerinin temel dinamiğidir. İdeal düzeni sağlamada, yetersiz ve zayıf olanların elenmesi ise rekabetin doğal bir sonucu olmakla birlikte, mevcut düzeni daha sistematik ve işler hale getirmenin, daha iyiye ulaşmanın da anahtarıdır.

Rekabet kavramına stratejik bir düşünce olarak yaklaşıldığında ifade edeceği anlam Arslan'a (2008:126) göre var olma savaşı demektir. İşletmeler bu savaşı stratejik yönetim süreci uygulamalarıyla başarıyla kazanarak varlıklarını faaliyette buldukları sektörde kanıtladıklarında, rekabet üstünlüğü elde etmiş olacaktır. Yine

Bayındır'a S. (2007:244) göre işletmeler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet vb. faktörlere dayanmakta ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla Dinçer'e (2007:197) göre işletmeler, bir rekabet ortamında varlıklarını muhafaza etmek ve pazarda giderek daha etkili hale gelmek için mücadele ederler.

Rekabet ortamı kavramı ise, rekabet baskısının hissedildiği ve yaratıldığı bir ortam olarak ifade edilmektedir (Karabıyık, 2005:7). Rekabet ortamlarının çeşitli türleri vardır. Bunlardan birincisi, çok sayıda alıcı ve satıcının olduğu ve alınıp satılan tüm malların homojen olduğu bir ortam olan "Tam Rekabet Ortamı"dır (Çolak, 2006:6). İkincisi ise; tek el, monopson, monopolcu rekabet, oligopol, oligopson, duopol, duopson ve iki yanlı tek el adı verilen ortamlardan oluşan, tam rekabet ortamının bir ya da birkaç özelliğinin birden sağlanamadığı "Eksik Rekabet Ortamı"dır (Dinler, 2008).

Rekabetin var olduğu tüm ortamlarda işletmelerin nasıl bir strateji izleyeceği (Cingula ve Veselica, 2010) son derece önemlidir. İşletmelerin rekabetçi üstünlük elde edebilmek için rakiplerine göre daha güçlü ve etkin stratejiler uygulaması gerekmektedir. İşletmelerin geliştirdikleri stratejiler ne kadar iyi olursa olsun rekabet ortamları analizlerinin sonucuyla koordinasyonları sağlamadıkça varoluş amaçlarını gerçekleştirmezler (Ülgen ve Mirze, 2010:32). Tüm bunların dışında küresel rekabet ortamında gerçek bir başarı sağlayabilmek için sürekli değişime ve yeniliğe açık olmak gerekmektedir (Yorgancılar, 2011:393). Çünkü Sintes ve Mattsson'a (2009) göre yenilik rekabet edilebilirliğin temel belirleyicilerinden biridir.

Rekabet Gücü, rekabet halindeki işletmelerin, rekabet sürecinde birbirlerine karşı sağlayabildikleri üstünlüklerdir (Karabıyık, 2005:10). Birbirlerine üstünlük sağlama çabasında olan işletmeler, birbirlerinin her adımından haberdar olmak ve rakibin attığı adımların kendilerine nasıl yansıtacağını algılayabilmek durumundadırlar (Göl, 1996:31). Dolayısıyla Doğan'a (2000) göre işletmelerin rekabet gücünün belirlenmesinde etkili olan faktörler; üretim maliyeti, kalite ve standartlara uygunluk, nitelikli iş gücü, üretim teknolojisi ile Ar-Ge faaliyetleri ve pazar payıdır. Sürekli değişimi ve gelişimi beraberinde getiren bu zorlu süreçte, rekabet gücü gerilemeye başlayan bir işletme, faaliyet gösterdiği sektörde pazar

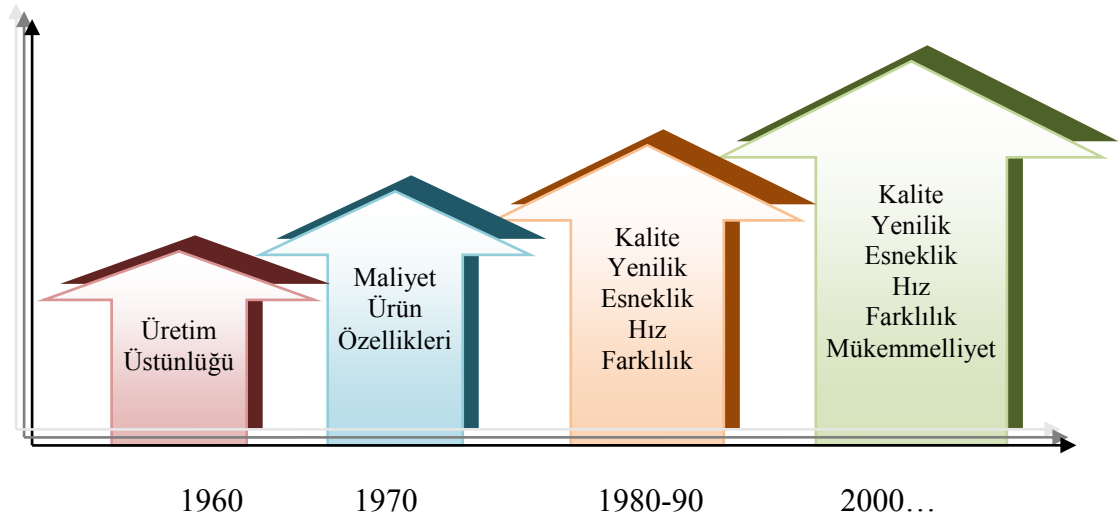
payını kaybedecek ve karlılığı azalacaktır. Dolayısıyla iç ve dış çevre sürekli analiz edilerek gerekli stratejiler oluşturulmalı, rekabet gücü tekrar elde edilmelidir (Güvercin, 2008:98; Bayındır,S., 2007:245).

Günümüzde rekabet gücü sağlayan unsur, ürün ve üretim sistemlerindeki “yenilik” olarak ele alınır. Rekabet gücü, sektörlerin ve işletmelerin sahip oldukları rekabet avantajlarına dayanır. Rekabet gücü sağlama açısından “maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma” gibi üç temel strateji; işletmelerin rekabet gücünü belirleyen faktörlerdir (Saylı vd., 2006:34). Söz konusu üç temel strateji bu bölümün son konu başlığı olan “Rekabet Stratejileri” başlığı altında değerlendirilmiştir.

Küreselleşmenin etkisiyle işletmeler yoğun rekabet baskısıyla karşı karşıyadır. **Rekabet baskısı** kavramı, işletmelerin bir faaliyette bulunmalarını engelleyen ya da bulunmak istemedikleri bir faaliyette onları zorlayan bir güç olarak tanımlanabilir. İşletmeler bir yandan rekabet baskısına maruz kalırken bir yandan da başka işletmelere baskı unsuru oluşturabilirler. Bu baskılar işletmelerin faaliyetlerinde sürekli yenilik yapmalarını, gelişmeleri takip etmelerini ve bu gelişmelere uyum sağlamalarını gerekli kılmaktadır (Bayındır, S. 2007:244).

Tüm bu açıklamalar ışığında rekabetin gelişimi ve değişimi incelendiğinde (Şekil 2), özellikle ikinci dünya savaşından sonra 1970’li yıllara kadar olan süreçte rekabet gücünün temel ögesinin üretim üstünlüğü olduğu görülmektedir. 1970’li yılların sonrasında ise maliyet yönlü rekabet dönemi başlarken, 1980’li yıllarda bu gelişime kalite boyutu eklenmiştir. 1990’lı yıllarla birlikte rekabet gücünün belirleyicileri esneklik, hız ve yenilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gelişmeler çerçevesinde rekabet gücü kısaca; maliyet, kalite, yenilik, esneklik, hız ve hizmetler açısından diğer firmalarla yarışabilme becerisi olarak da tanımlanabilir (Altay, 2008:217).

Şekil 2: Rekabette Son 40 Yılda Yaşanan Değişim



Kaynak: (Doğan, 2000).

2.3.REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

Günümüzde teknolojinin hızla gelişimi ve iletişimin küresel boyut kazanması işletmelerin politika ve stratejilerini (Goh, 2001) gözden geçirmesini gerektirmiştir. Bu durumdan dolayı ortaya çıkan koşulların etkisiyle işletmeler, sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarına karşılık verme ve rekabetçi bir üstünlük elde etme çabası içine girmişlerdir (Tenekecioğlu, vd., 2003:120). Altuntuğ'a (2007:149) göre değişimin kaçınılmaz olduğu günümüz iş dünyasında değişmeyen tek olgu rekabetçi üstünlüklerin de sürekli değiştiği ve devamlı olmadığıdır.

“Rekabet Üstünlüğü”nün literatürde farklı yazarlarca değişik şekillerde tanımlandığı aşağıdaki Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8: Rekabet Üstünlüğünün Tanımları

Yazar/Yazarlar	Yıl	Rekabet Üstünlüğü Nedir?
Colgate	1998	Bir işletmenin sahip olduğu varlık ve yetenekleri kullanarak oluşturduğu kombinasyonlar aracılığıyla rakiplerine karşı edinmiş olduğu benzersiz konumdur.

Tablo 8'in devamı

Porter	2000	Bir işletmenin rakipleri ile karşılaştırıldığında müşterilerine daha düşük maliyet ya da farklılık sunmasından kaynaklanan konumsal bir üstünlüktür.
Kanbir	2004	Rakiplerden ya da diğer organizasyonlardan daha üstün değerler karması oluşturabilmek ve bunun algılamasını sağlamak anlamına gelmektedir.
Tekin ve Çiçek	2005	Rekabet, aynı yarışta, aynı kulvarda koşmayı ifade ederken; rekabet üstü olmak ise, rakiplere göre farklı kulvarda koşarak, kendi kulvarında kendi yarışını seçmeyi ifade etmektedir.
Soyer ve Erkut	2008	Rekabet üstünlüğü, çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan, değerli, ikame edilemeyen ve taklit edilemeyen firma kaynakları) faydalanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlüktür.
Gök	2009	Bir işletmenin daha iyi müşteri değeri oluşturarak rakiplerine göre pazarda avantaj elde etmesi anlamına gelmektedir.

Kaynak: Colgate, 1998:80; Porter, 2000; Kanbir, 2004:83; Tekin ve Çiçek, 2005:64; Soyer ve Erkut, 2008; Gök, 2009:4'den uyarlanmıştır.

Rekabet üstünlüğünü sağlamak organizasyonların temel amacıdır. Çünkü rekabet üstünlüğü uzun vadede tek başına ortalamanın üstünde performans göstermek için yeterli olmasa da, gerekli bir ön koşuldur (Soyer, 2007:45). Porter'a göre rekabet üstünlüğü, rekabetçi pazarlarda bir firmanın performansının kalbidir. Porter, bir firmanın rakiplerinden daha iyi bir performans gösterebilmesi, uyguladığı rekabet stratejilerini rekabet avantajına dönüştürebilme yeteneğine bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Beal, 2001). İç ve dış pazarda işletmelerin rekabet üstünlüğünü belirleyen bazı faktörler vardır. Kibritçiöğlü'na (1996:115) göre rekabet üstünlüğünün belirlenmesinde etkili olan faktörler Tablo 9'da belirtilmiştir.

Tablo 9: Rekabet Üstünlüğünü Belirleyen Faktörler

• Fiyatlar (Maliyet+Kar Marjı)	• İşletmeye Girdi Temin Eden Yerli ve
• İlgili Piyasadaki Rekabetin Yoğunluğu	Yabancı İşletmelerin Fiyat ve Fiyat Dışı
• İşletmenin Fiyat ve Kar Marjı Saptama	Yönlerden Rekabet Üstünlükleri
Gücü Alışkanlığı	• Yenilik Yapabilme Gücü
• Sektörde Ortalama İşletme Büyüklüğü	• Kuruluş Yerinden (Bölge veya Ülkeden)
(Ölçek Ekonomileri)	Kaynaklanan Avantajlar
• Sermaye Piyasalarındaki Finansman	• İşletmenin Organizasyon Biçimi
Koşulları	

Kaynak: Kibritçioğlu 1996:115'ten uyarlanmıştır.

İşletmeler rakiplerine karşı farklı şekillerde rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Rekabet üstünlüğü zaman zaman rakiplerin karşı ataklarıyla son bulabilir. Bu nedenle rekabet üstünlüğünün stratejik olarak amaca hizmet etmesi için sürdürülebilir olması gerekir (Bülbül, 2003:28). Elmacı ve Kurnaz'a (2004:6) göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletmenin mevcut ve gelecekteki rakiplerinin taklit çabalarına karşın farklı kalmayı başarabilen bir değer yaratma stratejisi uygulamasıdır. Bu bağlamda Porter, (Tekin ve Çiçek, 2005:64) küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için özellikle beş faktöre dikkat etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu faktörler şunlardır;

- Rekabet üstünlüğü, araştırma ve geliştirme ile yenilikçilik ve değişimden kaynaklanmaktadır,
- Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin bütün değer sistemini kapsamaktadır,
- Rekabet üstünlüğü, sadece araştırma ve geliştirme sayesinde sürdürülebilmektedir,
- Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi, kaynakların sürekli geliştirilmesini gerektirmektedir,
- Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için, küresel bir strateji geliştirmek gerekmektedir.

Rekabet üstünlüğünü belirleyen ve rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde gerekli olan faktörleri belirttikten sonra bu üstünlüğü anlamlı kılacak koşullara da

değirmek yararlı olacaktır. Bu bağlamda Coyne'ye (1986) göre rekabet üstünlüğü ancak aşağıdaki koşullar sağlandığında anlam kazanmaktadır. Bu koşullar;

- Müşteriler, üretilen ürünün ya da hizmetin önemli nitelikleri ile ilgili olarak, rakiplerinkiyile kıyaslandığında tutarlı farklılıklar algıladığında,
- Bu farklılık doğrudan rakiplerle aradaki yetenek boşluğunun bir sonucu olduğunda,
- Hem önemli niteliklerdeki farklılığın hem de yetenek boşluğunun zaman içerisinde sürmesi beklendiğinde.

Ulrich ve Lake'e (1991) göre ise rekabet üstünlüğünü anlamlı kılan iki temel öge vardır. Bunlardan birincisi; çalışanların müşteri ihtiyaçlarını anlaması ve bu ihtiyaçlarını karşılması anlamına gelen *algılanan müşteri değeridir*. İkincisi ise işletmeye özgü, taklit edilemez yeteneklerinin geliştirilmesine karşılık gelen *benzersizliktir*.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında işletmelerin stratejik değerdeki kıt ve değerli kaynaklara önceden sahip olması (Cassiman ve Veugelers, 2002) önemli bir güçtür. İşletmelerin üstün yönlerinin rakipler tarafından taklit edilmesi karlılığı etkileyebilmektedir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, işletmelerin değer meydana getiren stratejilerinin rakipler tarafından taklit edilememesini ve uygulanamamasını (Satur, 2009:21) gerektirmektedir. Bu farklılığı sağlayacak unsur ise Yorgancılar'a (2011:381) göre işletmelerin "yenilik" yeteneğidir. Regan ve Ghobadian'a (2005) göre sürdürülebilir bir büyüme ve rekabet avantajının sağlanması için işletmeler açısından yenilik büyük önem taşımaktadır. Fakat (Doğan, 2000) pek çok strateji yazarına göre, rekabetin sürdürülebilir hale getirilmesi mümkün değildir. Çünkü ekonomik sistem sürekli değişmekte, yenilenmekte ve buna bağlı olarak, rekabet politikaları ile rekabetçi üstünlükler de sürekli değişmektedir. Buna karşın Ülgen ve Mirze'ye (2010:31) ile Karacaoğlu'na (2006:52) göre işletmelerin üstünlüklerini sürekli sürdürme çabası rekabet stratejilerinin belirlenmesi ile mümkündür.

2.4.REKABET STRATEJİLERİ

Rekabet kavramı stratejik düşüncenin merkezidir. İşletmeler, rekabetin bulunduğu bir ortamda rekabet edebilmelerini sağlayabilecek rekabet stratejileri geliştirirler (Ülgen ve Mirze, 2010:257). Dolayısıyla işletmeler ya en düşük maliyetle mal ve hizmet üreterek, ya da daha yüksek fiyatlarla farklı özellikli mal veya hizmetlerini müşterilerine sunmak suretiyle onların beklentilerini karşılamaya çalışarak rekabet avantajı elde etme yönünde çaba gösterirler. Fakat rekabet avantajı elde etmek tek başına yeterli değildir; asıl olan bu avantajın sürdürülebilir nitelikte olmasıdır. Sürdürülebilir rekabet avantajı için ise, işletmelerin kullanabileceği en önemli araçlardan biri oluşturacakları rekabet stratejileridir (Alayoğlu, 2010:30).

Rekabet konusunda en ayrıntılı araştırmaları gerçekleştiren Michael Porter'a (1980) göre rekabet stratejisi; *benzersiz bir değer karması oluşturmak için, bilinçli olarak farklı faaliyetlerin seçimi* olarak tanımlanmaktadır (Ateş, 2006:70). Yine Porter'ın bir başka tanımına göre rekabet stratejisi; bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek, beş rekabet gücüyle başarılı bir şekilde başa çıkmak ve böylece firmanın büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan ve savunmacı eylemlerde bulunması olarak tanımlanmaktadır (Özkan, 2007:45). Beş rekabet gücü; pazara giriş, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakiplerdir. Sektör rekabetinin ve karlılığın yoğunluğunu belirleyen bu güçler işletmelerin rekabet stratejilerini belirlemede etkin rol oynarlar (Porter, 2000:6).

İşletmeler, yeni pazarlara girmek veya pazarlarını koruyabilmek için rakiplerinden farklı olmak zorundadırlar. Bu nedenle işletmelerin rekabet ortamında yükselen trendleri oluşturabilmesi, geliştirdikleri stratejilerin farklılığına bağlıdır. Dolayısıyla işletmelerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri ve rakiplerinin önünde olabilmeleri için kullanabilecekleri bütün kaynaklarla oluşturdukları eylemleri rekabet stratejisi olarak tanımlamak mümkündür (Ateş, 2006:71).

İlgili literatürde, en çok bilinen ve genel kabul görmüş iki tip rekabet stratejisinden bahsedilebilir. Porter (1980) ile Miles Snow (1978) tarafından formüle edilen bu stratejilerden Porter'a ait olanlar, bir işletmenin rekabetçi güçlerle başa çıkma ve sektör içinde faaliyet gösteren diğer işletmelerden daha üstün performans

gösterebilmesine yardımcı olabilecek toplam maliyet liderliğine, ürün ve hizmet temelinde farklılaştırmaya ve belirli bir alıcı grubu, yer veya ürün temelinde odaklanmaya dayanan rekabet stratejileridir. Miles ve Snow ise, rekabetçi stratejilerini fırsatçı, analizci, savunmacı ve tepkici olmak üzere dört grupta ele almaktadır. Bu dört grup strateji “işletmelerin mamul/Pazar stratejileri” olarak da tanımlanabilir (Alayoğlu, 2010:31).

2.4.1.Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejisi Modeli

İşletmelerin uzun süre karlılığını koruyabilmesi için rekabetçi üstünlüğünü koruyabilmesi gerekir. Porter rekabet üstünlüğü için, rakipleri karşısında zayıf ve güçlü yönleri bulunan bir işletmenin, üç şekilde rekabet üstünlüğüne sahip olabileceğini belirtmektedir. Bu stratejiler, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır (Porter, 2000). Porter bu stratejilere “kapsamlı rekabet stratejileri” adını vermektedir. Burada bahsedilen kapsam “jenerik” yani “işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özellikleri” kastedilmektedir (Karaarslan, 2008:75).

2.4.1.1.Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği kavramı, işletmenin maliyetlerini düşürerek, rakiplerinden daha düşük maliyetle mal ve hizmet sağlayabilmesini, fiyatları ile piyasada liderlik yapmasını sağlayacak politikaların izlenmesini ifade etmektedir. Ayrıca bu stratejide sadece mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır (Ülgen ve Mirze, 2010:258). Taşgit’e (2008:19) göre araştırma ve geliştirme, servis, satış, reklamlar gibi alanlarda kalite ve benzeri unsurlardan ödün verilmeden maliyetlerin en aza indirilmesini de içine almaktadır. Düşük maliyet liderliği stratejisinin işletmelere *sağladığı yararlar* (Eker, 2008:76);

- Rakiplerden daha düşük fiyatlandırma sayesinde daha yüksek kar sağlanabilmekte,
- Rakiplerden daha az düzeyde fiyat indirimi sayesinde hem pazar payında hem de satışların arttırılmasında işletmelere olanaklar sağlayabilmekte,
- İşletmelere yeni pazarlara girme olanağı tanıyabilmekte,

- Müşterilerin fiyat üzerinde hassas olduğu pazarlarda işletmelere rekabet gücü kazandırabilmektedir.

Belirtmek gerekir ki; her firma için düşük maliyet konumuna ulaşmak kolay değildir. Bazı gerekleri vardır ve en önemlileri: büyük pazar payı, hammadde kaynaklarına ulaşım kolaylığı, geniş ürün yelpazesi ve büyük müşteri gruplarına hizmet etmek şeklinde sıralanmaktadır (Taşgıt, 2008: 20).

2.4.1.2.Farklılaştırma Stratejisi

İşletmelerin sundukları mallarda ve hizmetlerde pazarın genelinde benzersiz bir kavram ortaya koymaları şeklinde ifade edilmektedir (Eker, 2008:76). Farklılaştırma stratejileri ise şunlardır: Fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, tasarım farklılaştırma, destek faaliyetlerini farklılaştırma vb. İşletmeler statü, marka, işlevsellik, kalite, emniyet ve son teknolojileri içeren ürün niteliklerine ulaşabilmek için çeşitli boyutlarda kendisini farklılaştırabilmektedir (Altuntuğ, 2007:182).

Farklılaştırmanın işletmelere sağladığı yararlar ve getirdiği bir takım riskler vardır. *Sağladığı yararlar*; işletme sahip olduğu fonksiyonlardaki bütün süreçleri diğer işletmelere göre sürekli farklılaştırabiliyorsa stratejik olarak daha şanslı olacaktır. Öyle ki; albenisi sürekli artan bir işletmenin kazanma ihtimali her zaman yüksek olacaktır (Köseoğlu, 2007:79). Müşterilerde marka sadakati sağlayarak, müşterilerdeki fiyat hassasiyetini azaltır. Marka sadakati ise piyasaya yeni girecek olan firmalar için giriş engeli oluşturur. Ayrıca ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi korunur (Dinçer, 2007: 202).

Farklılaştırmanın işletmeye getirdiği *riskler*; düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış firma arasında maliyet farklılığı arttığında, farklılaştırma marka sadakatini koruyamayacak hale gelir. Taklit algılanan farklılaştırmayı daraltır. Böylelikle alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalır (Porter, 2000:57).

Karaarslan'a (2008:78) göre işletmeler farklılaştırma stratejisi geliştirirken kendi üstünlük ve zayıflıkları ile müşterilerin beklentileri arasında uyumun ne olduğunu ve kendi kaynakları ile gerçekleştirebileceği farklılaştırmaları iyi analiz etmesi gerekir. Anlamsız bir alanda farklılaştırma ya da işletme kaynaklarının el

vermediği bir alanda farklılaştırmaya gitmeye çalışmak işletme için önemli kayıplara sebep olabilmektedir.

2.4.1.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi; maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi gibi tüm endüstriye değil, endüstri içindeki küçük ve özellikli müşteri gruplarına hitap etmektedir (Taşgıt, 2008:21). Odaklanma, diğer rakiplerin rekabet edemeyeceği, ayrıcalıklı bir tarz olarak belirlenen özel hedeflerin uygulanması üzerine temellendirilen bir stratejidir. Bu da sektördeki diğer pazarlara göre daha küçük ve sağlam pazarlara hitap edildiği anlamına geldiğinden buradaki rekabetin kar marjları çok yüksek olabilmektedir (Özkan, 2007:65).

Odaklanma stratejisini kullanan işletmeler pek çok alanda ürün veya hizmet üretmek yerine oldukça kısıtlı bir pazar için ürün üretir. Ancak hedeflediği pazarda işletme yine farklılaşma ya da maliyet liderliği için çaba gösterecektir. Bu noktada odaklanma, maliyete odaklanma ve farklılaşmaya odaklanma olarak iki şekilde olabilir (Karaarslan, 2008:79). Acar'a (2008:33) göre maliyetlere odaklanan bir işletme, hedef kesimindeki maliyet üstünlüğünü araştırır; farklılaştırmaya odaklanan bir işletme ise hedef kesimindeki farklılaştırmayı araştırır.

Genel stratejilerin işletmelerde başarılı olması için gerekli koşullar aşağıdaki Tablo 10'da gösterilmektedir. Ayrıca Porter'a (2000:51) göre başarıya ulaşmak için ilk hedef stratejilerden birine sürekli bağlılığın olması gerektiğidir.

Tablo 10: Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri

<i>Genel Strateji</i>	<i>Genel Olarak Gerekli Olan Beceriler ve Kaynaklar</i>	<i>Genel Organizasyonel Gereklilikler</i>
Toplam Maliyet Liderliği	<ul style="list-style-type: none"> -Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim -İşlem mühendisliği becerileri -İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi -Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler -Düşük maliyetli dağıtım sistemi 	<ul style="list-style-type: none"> -Sıkı maliyet kontrolü -Sık ayrıntılı kontrol raporları -Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar -Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler

Tablo 10'un devamı

Farklılaştırma	-Güçlü pazarlama becerileri -Ürün mühendisliği -Yaratıcı yetenek -Güçlü temel araştırma yetenekleri -Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış kurumsal ün -Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu -Kanallarla güçlü işbirliği	-AR&GE, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon -Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüler ve teşvikler -Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam
Odaklanma	-Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu	-Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu

Kaynak: (Porter 2000:51).

2.5.KONU DEĞERLENDİRMESİ

Araştırmada; “Rekabet”, “Rekabet Üstünlüğü” ve “Rekabet Stratejileri” konuları kapsamında değerlendirilen literatür incelemesinden ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- İlk olarak askeri alanda savaşı kazanmak amacıyla uygulanan taktikler ve planlar anlamında kullanılan stratejinin farklı yazarlarca yapılan değişik tanımlarına göre işletmelerin rekabette üstünlük elde etmek için izledikleri yol olarak değerlendirildiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Rekabet üstünlüğü elde etmesinde stratejinin işletmelere katkıları; işletmenin amaçlarını belirlemek, mevcut kaynaklarını daha iyi değerlendirebilmek, fonksiyonları arasında meydana gelebilecek karmaşayı açıklığa kavuşturmak, devamlı olarak çevreye uyumu ve etkileşimini sağlamak, yenilik ve ilerleme, değişim ve gelişme, beklenmeyen değişiklikleri kontrol altına yetisi şeklinde sıralanmaktadır.
- Küresel bir özellik kazanan rekabet ortamlarında önemli bir yaklaşım haline gelen stratejik yönetimin işletmelere katkıları; fırsat ve tehditleri, güçlü ve zayıf yönleri, vizyon ve misyonu belirlemek, hedeflere ulaşmak için uygun

stratejinin seçimi ve uygulanacak strateji için gerekli örgüt yapısını kurmak şeklinde sıralanabilir. Dolayısıyla stratejik yönetimin belirsiz ortamlarda elde edilen rekabet avantajının kaynağı olduğu da çıkarılan sonuçlardandır.

- İnsanların var oluşundan bu yana, hayatta kalmaları, varlıklarını devam ettirebilmeleri ve en iyi olma çabalarının doğal sonucu olarak ortaya çıktığı kabul edilen rekabete stratejik açıdan yaklaşıldığında var olma savaşını ifade ettiği söylenebilir. Rekabette son 40 yılda yaşanan değişimlerde özellikle 2000’li yıllar baz alındığında günümüzde işletmelerin başarı sağlayabilmesi için sürekli değişime ve yeniliğe açık olması gerektiği söylenebilir.
- İşletmelerin stratejilerinin rakipler tarafından taklit edilememesini ve uygulanamamasını gerektiren rekabet üstünlüğünün, sürdürülebilir hale getirilmesinin zor olduğunu fakat değişim ve yeniliği baz olan rekabet stratejilerinin belirlenmesi ile sürdürülebilirliğin sağlanmasının mümkün olacağı ortaya çıkan sonuçlardandır.
- Rekabet üstünlüğünün sağlanması ve devamı için Porter’a göre bir işletme üç şekilde rekabet stratejisi belirleyebilir. Bunlar; diğer işletmelere göre düşük maliyetle lider olma özelliği gösterip üstün performans gösterebilecek “maliyet liderliği stratejisi”, ürün ve hizmet temelinde uygulanabilecek “farklılaştırma stratejisi” ve belirli bir alıcı grubu, yer veya ürün temeline odaklanan “odaklanma stratejisi”dir.

İNOVASYON VE İNOVASYON STRATEJİLERİ

2.6.İNOVASYON KAVRAMI

2.6.1.İnovasyon Tanımı

Günümüzün en büyük özelliği hızlı ve sürekli bir değişim içerisinde bulunmasıdır. İşletmeler böylesi değişim ortamında faaliyetlerine devam edebilmek, kendilerini geliştirebilmek ve rakipleriyle baş edebilmek için gerekli değişiklikleri zamanında yapmak zorundadırlar (Bayındır, S., 2007:242). Bu değiştirme, farklılaştırma ve yenileme işlemi; “inovasyon” olarak adlandırılır (Eryol, 2009:24).

Varol’a (2001:100) göre “inovasyon” örgütlerin gelişim sürecinde üçüncü dönemde yer almaktadır. İlk dönem; “standart mal ve hizmet dönemi”, ikinci dönem; “müşteri gruplarına göre farklı mal ve hizmet üretim dönemi”, üçüncü dönem ise; belirtildiği üzere “inovasyon ve buluş” dönemidir. Örgütün gücünü geliştirmede önemli bir unsur olarak karşımıza çıkan inovasyon Brendan ve arkadaşlarına (2000:150) göre, müşteri isteklerinin hızla değiştiği, rekabetin şiddetli olduğu, ürün yaşam döngüsünün kısa olduğu, farklılaşmanın sınırlı olduğu pazarda, rekabet avantajının önemli bir kaynağıdır. Yorgancılar’a (2011:392) göre; rekabette “iyi” kavramı yavaş yavaş yerini “yeni” kavramına bırakmaktadır.

İnovasyon, Latince bir sözcük olan “*innovatus*”tan türemiş “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması anlamına gelmektedir (Çeliksa, 2008:6). Türkçede yenilik, yenileme ve yenilikçilik gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, bu sözcüklerin yaptığı çağrışımlar, gerçek anlamını verememektedir (Atasoy, 2007:25). Son olarak Türk Dil Kurumu inovasyon sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak “yenileşme” sözcüğünün kullanılmasını önermiştir (TDK, 2012).

İlk defa ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter (1939) tarafından “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlanan (Penning ve Kim, 2009:368) inovasyon kavramının literatürdeki farklı tanımlarına, aşağıdaki Tablo 11’de yer verilmiştir.

Tablo 11: İnovasyon Tanımları

Yazar	Yıl	İnovasyon Nedir?
Schumpeter	1939	Müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün veya var olan bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi, yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması, yeni bir pazarın açılması, hammaddelerin veya yarı mamullerin tedariki konusunda yeni bir kaynağın bulunması, bir sanayinin yeni organizasyona sahip olmasıdır (Çağlıyan, 2009).
Drucker	1985	Girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır (Atasoy, 2007:26).
Amabile	1996	Kişiler ya da takımlar tarafından çıkan yaratıcılık, inovasyonun başlangıç noktasıdır. Bu nedenle inovasyon; bir örgütte yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanmasıdır (Baykal, 2007:24).
Kotler	1999	Müşterinin yeni olarak algıladığı fikir, ürün, teknolojinin geliştirilmesi ve pazarlanmasıdır (Karaca, 2009:197).
Alptekin	2006	Yeni fikirlerin ticari amaçla uygulanması, teknoloji geliştirme ve yeni iş süreçlerinin ortaya konmasını da kapsayan bir kavramdır.
Zerenler vd.	2007	İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde, karlarının ve nakit akışlarının artmasında, sektörde rakiplerin önünde yer almasında belirleyici bir yol, güçlü bir rekabet silahıdır.
Barlay	2008	Kavram olarak, hem süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yenilik) anlatır. Daha önce yapılmamış olanı yapma, üretilmemiş olanı üretme, düşünülmemiş olanı düşünmektir.
Eryol	2009	Değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün ürünüdür.
Kale	2010	İşletmede verimliliği ve etkinliği arttıran süreç ve uygulamaların geliştirilmesi, müşteriler için değer yaratan ve işletme için rekabet avantajı sağlayan yeni ürün/hizmetlerin oluşturulması ve çevresel değişimlere karşı örgütün kendisini yenilemesi ile ilgilidir.

Kaynak: Alptekin, 2006:11; Zerenler vd., 2007:660; Atasoy, 2007:26; Baykal, 2007:24; Barlay, 2008:19; Çağlıyan, 2009; Karaca, 2009:197; Eryol, 2009:25; Kale, 2010'dan uyarlanmıştır.

Tablo 11'de yer alan tanımlardan yola çıkarak inovasyonun "Ne?" olduğuna ilişkin çıkan sonuçlar şu şekilde sıralanabilir;

- Yeni fikirler geliştirip bunları uygulayarak, yeni ürün ve hizmetler oluşturmak
- Mevcut ürün ve hizmetlerde yeni değişimler yapmak

- Yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması
- Rekabet ortamında yeni fikirlerin ticari amaçla uygulanması, kazanç sağlayarak fark yaratması
- Yeni iş süreçlerinde verimliliği ve karlılığı arttıran güçlü bir rekabet aracı
- İşletmenin çevresel değişimlere karşı kendisini yenilemesi

İnovasyon ne olduğuna ilişkin gerekli tanımlama ve açıklamalardan sonra ne olmadığına ilişkin kavramsal açıklamalara da yer verilmesi gerekmektedir. Bunun sebebi; inovasyon kavramı bazı kavramlarla karıştırılabilmekte ve hatta bu kavramlar bazen inovasyon yerine de kullanılabilir. Bu bağlamda aşağıdaki Tablo 12’de kavramların inovasyon ile ilişkisi ve ayrılan noktaları açıklanarak belirtilmiştir.

Tablo 12: Benzer Kavramlar ve İnovasyon ile İlişkisi

Kavramlar	Kavramların İnovasyon ile İlişkisi
İcat	Uzkurt’a (2008:27) ve Moraes’e (2010:228) göre icat; daha önce keşfedilmemiş ya da bilinmeyen bir şeyi bulup ortaya çıkarmayı, teknik yönü ön planda olan ve ticari bir özelliğe sahip olmayan yeni bir şeyi ifade etmektedir. İnovasyon ise; sadece daha önce var olmayan bir şeyi ortaya çıkarmayı ifade eden icadın ötesinde, keşfedilen bu buluşların veya mevcutlarda yapılan farklılık ve değişimin faydaya dönüştürülmesini ve insanlığa sunulmasını ifade eden bir değer sürecini belirtmektedir. Hjalager’e (2010) göre inovasyon uygulama ve ticarileştirme aşamasında icatlardan farklılık gösterir.
Yaratıcılık	Yeloğlu’na (2007:147) göre yaratıcılık; yeni olguların düşünülmesi, fikirlerin üretilmesi ve geliştirilmesi; yenilik ise düşünülen olguların gerçekleştirilmesi, üretilen fikirlerin uygulamaya konulması olarak ele alınmalıdır. Taşkesen’e (2008:38) göre inovasyon insanlar arasında meydana gelen sosyal bir olgu iken yaratıcılık, kişinin içinde olan, bireye ait olan bilişsel bir süreçtir. Cingule ve Veselica’ya (2010:28) göre yaratıcılık inovasyonu oluşturan en temel düşüncedir. Yaratıcılık ve inovasyon ayrı ayrı düşünülemez.
Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge)	Ar-Ge yeni bilgiler, malzemeler, ürünler ya da hizmetler üretir ve bilginin sistematik olarak toplanmasını sağlar (Zhou, 2006). İnovasyon ise elde edilen bu bilgileri uygulamaya geçirir ve pazarlamasını yapar. Yani inovasyon, temel olarak bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi sürecidir (BTSO, 2007:43). İcat gibi AR-Ge de inovasyona girdi oluşturabilir ancak inovasyon, Ar-Ge faaliyeti olmaksızın da yapılabilir (Elçi vd., 2008:28).

Tablo 12'nin devamı

Girişimcilik	Çevrede var olan ya da yenilik yoluyla yaratılan fırsatlardan bir değer yaratmak için yararlanma sürecini, ifade eder. Girişimcilik genel olarak bireyler ya da gruplar tarafından yeni bir iş girişimini yönetme ya da yeni bir iş yaratma şeklinde ortaya çıkmaktadır (Mcdaniel, 2000). Drucker'a (2002) göre inovasyon, girişimciliğin bir fonksiyonudur. Dolayısıyla inovasyon; girişimcinin yeni kaynaklar yaratarak ya da mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah yaratması olarak açıklanabilir (Işık ve Kılınç, 2011:14)
Değişim	Yenilik kelime anlamıyla değişim kavramını da barındırmaktadır. Değişim, planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin (organizma, kişi ya da örgüt) bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir (Aygen, 2006:3) Yenilik değişimi içine alan bir kavramdır ancak her değişim yenilik olarak kabul edilemez (Kurt, 2010:61).

Kaynak: Mcdaniel, 2000; Aygen, 2006:3; Yeloğlu, 2007:147; BTSO, 2007:43; Uzkuurt, 2008:27; Elçi, Karataylı ve Karaata, 2008:28; Taşkesen, 2008:38; Kurt, 2010:61; Işık ve Kılınç, 2011:14; dan uyarlanmıştır.

Tablodaki açıklamalarda icat, yaratıcılık, Ar-Ge, girişimcilik ve değişim gibi kavramların inovasyonu oluşturan unsurlar olarak kullanıldığı sonucu çıkarılabilir. Tang'a (2006) göre inovasyon muhakkak ekonomik ve/veya sosyal bir değer yaratmalıdır. Aksi halde Yeşil ve arkadaşlarına (2010:83) göre dünyanın en iyi ve en yeni fikri dahi olsa, ticari veya sosyal bir değer yaratmamış ise, bundan yenilik olarak söz etmek doğru olmayacaktır.

İşletmelerin rekabet ortamında ve değişen dünya koşullarında başarılı olabilmeleri, inovasyon kavramını doğru algılamalarına bağlı olarak gelişmektedir. (Aygen, 2006:3). Dolayısıyla işletmelerin rakiplerini takip etmesi hatta rakiplerinin önüne geçmesi için inovasyonu bir devamlılık zinciri olarak düşünmesi gerekmektedir. Çünkü inovasyon yapmak, geçmişte başlayan, sürekli takip edilmesi gereken ve yeni uygulamaların geliştirilmesini içeren, belirsizliklere karşı koyan bütünsel bir strateji hareketidir (Göktaş, 2009:65). Kurt'a (2010:75) göre işletme düzeyinde inovasyonun temel özellikleri;

- İnovasyon faaliyetlerinin sonucunun ne olacağı önceden bilinmemektedir.
- İnovasyon finansal açıdan uyumlu olduğu işletmelerde başarı sağlayabilir.

- İnovasyon sonucunda; maliyet eğrilerinde, talep eğrilerinde, kar grafiklerinde, rekabette farklılık yaratmak amaçlanır.
- İnovasyon yeni bir bilgidен yararlanmayı veya mevcut bir bilginin yeni kullanımını ya da bunların bir birleşimini içerir
- İnovasyon, yeniliği yapan firmanın dışındaki firmalar tarafından taklit vb. yolla yayılma gösterir.

2.6.2.İnovasyon Süreci

İnovasyon sürecinde yenilik fikrinin ortaya çıkış şekli ve yaratıcı düşünmenin rolü, inovasyon gelişiminin sağlanabilmesi için oldukça önemlidir. Bu bağlamda inovasyon süreci, yeni fırsatların ortaya çıkarılmasıyla, bir başka deyişle yaratıcı düşünmenin sağlanmasıyla başlayan bir süreçtir (Cingula ve Veselica, 2010). Ayrıca potansiyel müşterilerin beklentilerinin, değerlerinin ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi yeniliklerin oluşturulmasında önemli bir yere sahiptir (Regan ve Ghobadian, 2005).

Literatürde inovasyon süreci ile ilgili aşamaların farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Sungur'a (2007:43) göre inovasyon süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; Araştırma ve Geliştirme, Uygulama ve Ticarileştirme aşamalarıdır. Lueche'e (2011) göre inovasyon süreci; Fikir Üretme, Fırsatları Yakalama ve Fikrin Değerlendirilmesi, Geliştirme ve Ticarileştirme şeklinde sıralanmaktadır. Polat'a (2000:5) göre inovasyon süreci; icat, yenilik, yayılım ve geri çekilme safhalarından oluşmaktadır. Bu çalışma için dikkate alınan inovasyon süreci (Demirci, 2006) aşağıdaki Tablo 13'te sırasıyla belirtilmiştir:

Tablo 13: İnovasyon Süreci

İnovasyon Süreci	Açıklama
1.Strateji Geliştirme	Yenilik sürecinin ilk adımı işletmenin hedef ve becerilerinin belirlenmesidir. Gelecekte işletme faaliyetlerinin nasıl şekilleneceği de strateji geliştirme aşamasının bir diğer konusudur. Dolayısıyla işletme, çevresinde nelerin değiştiğini, gözden kaçırılmaması gereken fırsatları ve başarılı olabileceği muhtemel alanları özenle takip etmelidir (Frederick, 2001:37). Yenilikle ilgili fikirler, müşteriler, Ar-Ge faaliyetleri, rakipler, çalışanlar, fuar ve sergiler, üniversite gibi araştırma kuruluşları tarafından gelebilmekte ve yenilik fikri oluşmaktadır (Çağlıyan, 2009:31).
2.Yenilik Fikrinin Geliştirilmesi	Bu aşamada, yenilik düşüncesi teorik olmaktan çıkıp bir gerçeğe dönüşmeye başlar. Dolayısıyla planlanan yenilik bir ürün ya da süreç halini alır (Mcdaniel, 2000:279) Yenilik fikrinin geliştirilmesi adına işletmede Ar-Ge faaliyetleri devam eder ve işletmenin tüm birimleri aktif rol oynayarak kendilerine verilen görevi etkin bir biçimde yerine getirmeye çalışırlar (Cassiman ve Veugelers, 1998).
3.Değerlendirme	Değerlendirme aşamasında, ilk olarak oluşturulan ekip bir araya gelir ve yenilik fikrine ilişkin görüşler yapılan toplantılar esnasında paylaşılır. Bu sayede uygulama aşamasına geçmeden önce yenilik fikrinin zayıf noktaları görülebilir ve varsa gerekli düzenlemeler uygulamadan önce yerine getirilir (Frederick, 2001:41). Bu değerlendirme sürecinin önemli uygulamalarından birisi de pazarlamadır. Burada hedef pazarın nasıl tanımlanacağı, ürün veya hizmetin sağlayacağı faydaların neler olduğu, müşterilerin bu ürün veya hizmete nasıl bir tepki verecekleri gibi sorulara cevap aranmaktadır (Çağlıyan, 2009:33)
4.Uygulama	Bu aşamada genellikle bir ay gibi bir süre gerektiren pazar ve müşteri deneme testleri mevcuttur. Dolayısıyla performans gelişimi için yeni bilginin ve tecrübenin ortaya konulması söz konusudur. Uygulama aşamasında kazanılan bilgi ve tecrübe birikimi hem bir sonraki aşama olan ticarileştirme aşamasında, hem de gelecekteki yenilik ve şirket içi girişimcilik faaliyetlerinde kullanılmak üzere örgüte kazandırılmış olur (Aygen, 2006:56)

Tablo 13'ün devamı

5.Ticarileştirme	Ticarileştirme aşamasında, bir önceki uygulama aşamasında pazarda test edilen ve başarılı olan ürünler ve hizmetleri tam anlamıyla pazara sunulurlar (Cingula ve Veselica, 2010:28). Demirci'ye (2006) göre literatürde zaman zaman ticarileştirme aşamasının gerçekleşmiş olması için sadece ürünlerin veya hizmetlerin pazara sunulmasının yeterli olacağı savunulurken, zaman zaman ise pazara sunulan ürünlerden ve hizmetlerden bu aşamada kar elde edilmesi gerekliliği savunulmaktadır.
-------------------------	--

Kaynak: Cassiman ve Veugelers, 1998; McDaniel, 2000:279; Frederick, 2001:37; Demirci, 2006; Aygen, 2006:56; Çağlıyan, 2009:33; Cingula ve Veselica, 2010:28'den uyarlanmıştır.

2.6.3.İnovasyon Türleri

İnovasyon, bir firmanın ürünlerinde, hizmetlerinde, üretim, dağıtım, iş yapış, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabilir (Eryol, 2009:26). Oslo Kılavuzu'na (2005) göre inovasyon; yeniliklerin gerçekleştirilmesine yol açan veya açması muhtemel tüm bilimsel, teknolojik, örgütsel, finansal ve ticari adımları kapsayan bir süreçtir. Bu süreçteki faaliyetlerin bir kısmı kendi başına yeni birer faaliyet olabileceği gibi bir kısmı da yeniliklerin gerçekleştirilmesine katkı yapan ve gerekli olan faaliyetlerdir. Dolayısıyla Uzku't'a (2008:32) göre yenilik; alanlarına (ürün, hizmet, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon), derecesine (radikal ve artımsal inovasyon), özelliklerine (teknolojik ve teknolojik olmayan inovasyon) ve etkilerine (yıkıcı ve destekleyici inovasyon) göre birçok sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. İnovasyonun çeşidi ne olursa olsun, önemli olan, işletmenin içinde bulunduğu değişen çevrenin sağlayacağı fırsatları, işletmenin yararına dönüştürebilmesidir.

Bu çalışmada 2005 yılında OECD ile Avrupa Komisyonu'nun birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu'nda alanlarına göre; Ürün, Hizmet, Süreç, Pazarlama ve Organizasyonel inovasyon türleri ile derecesine göre ikiye ayrılan Artımsal (Kademeli) ve Radikal inovasyon türleri dikkate alınmıştır.

2.6.3.1. Alanlarına Göre İnovasyon Türleri

2.6.3.1.1. Ürün İnovasyonu

Baykal'a (2007:26) göre "ürün" terimi, hem ürünleri hem de hizmetleri kapsayan bir anlamda kullanılır. Bu anlamda ürün inovasyonu Atasoy'a (2007:31) göre; farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da var olan üründe değişiklik yapılması ve bu ürünün pazara sunulmasıdır. Wang ve Ahmed'e (2004:304) göre ürün inovasyonu; algılanan yeni, orijinal ve benzersiz ürünlere karşılık gelmektedir. Yeniliğe ilişkin bu algılamada ürün inovasyonunun en önemli özelliği müşteri için kullanışlı ve yararlı olmasıdır. Bu bağlamda Hjalager'e (2010) göre inovasyonun odağı, gerçek rekabet üstünlüğü kazanmak için tamamen müşterilere yararlar sunan ve içinde bulunduğu pazar koşullarında yeni ürünlerin geliştirilmesi olmalıdır.

Baglieri ve Consoli'ye (2009) göre; müşteriler inovasyonun en önemli kaynağıdır. Yaratıcı fikirler inovasyon sürecinde müşterinin katılımı ile elde edilir. Ürün inovasyonu eğer iyi yapılırsa ve müşterilerden de ilgi görürse mükemmel sonuçlar verebilir. Fakat yeni ürün geliştirmeye niyetlenen firmalar bir takım riskleri dikkate almak zorundadır.

2.6.3.1.2. Hizmet İnovasyonu

Bir işletmenin yeni, farklı ve değişik bir hizmet geliştirip bunu müşterilerine sunması hizmet inovasyonudur (Göztepe, 2009:35). Gökteş'a (2009:70) göre ürün inovasyonunda olduğu gibi hizmet inovasyonunda da daha önce sunulmayan bir hizmeti sunmak şart değildir. Mevcut sunulmakta olan hizmetleri daha çok müşteri çekecek şekilde değiştirmek ve farklılaştırmak da hizmet inovasyonu yapmak anlamına gelmektedir.

Yeni hizmetlerin pazara sunulması birçok işletme için hayati önem taşımaktadır. Hizmet inovasyonu, işletmelerin faaliyette buldukları pazarda değişime ayak uydurabilmelerine olanak sağlayacak en temel araçlardan birisidir. Bu nedenle örgütsel yapılanma, liderlik ve bunların kombinasyonları başarılı bir hizmet inovasyonu ile doğrudan ilişkili örgütsel niteliklerdir (Demirci, 2006:125).

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin teknolojik ve örgütsel yeteneklerinin yanı sıra insan kaynakları becerilerini de artırmalarını ve şartlara uygun olarak yeniden yapılanmalarını gerektirmektedir. Ayrıca tüketicilerin hizmetlerle ilgili olarak taleplerinin karşılanmasındaki hız, güvenlik, kesinlik, kalite, dağıtım kanallarının etkin kullanımı, hizmetlerin üretim ve dağıtım sürecine teknoloji uygulamaları gibi faktörler hizmet yeniliğinin geliştirilmesinde veya uygulamasında önemli avantajlar sağlamaktadırlar (Çağlıyan, 2009:22).

Göktaş'a (2009:71) göre hizmet inovasyonu, sadık müşteri temelini sürdürmek için müşteri sorunlarını çözüme odaklı olmalıdır. Sürekli olarak Pazar trendlerine uygun inovasyon yapılmazsa müşteri başka hizmet inovasyonları geliştiren diğer işletmeleri tercih edecektir.

2.6.3.1.3.Süreç İnovasyonu

Bayındır, S.'ye (2007:244) göre süreç inovasyonu temel olarak, organizasyonun değer yaratma yeteneğinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Hobikoğlu (2009:129) ve Rademakers'e (2005:132) göre süreç inovasyonu, mevcut ürün veya hizmeti daha iyi ve ucuz üretim ve dağıtım faaliyetleri ile verimli ve etkin şekilde piyasaya sunma yöntemleri geliştirerek, performansı artırma, maliyet azaltma, hızlı ve doğru teslimat konularında süreçlerin iyileştirilmesini kapsar.

Ürün ve Süreç inovasyonunu karşılaştıracak olursak; Ürün inovasyonu müşteri merkezli ve Pazar odaklı iken; süreç inovasyonu, verimlilik merkezlidir ve işletme odaklıdır. Kale'ye (2010:20) göre bir ürün inovasyonu paralel bir süreç inovasyonu olmadan oluşmaz. Özellikle hizmet inovasyonunda ikisinin birbiriyle bağlantısı daha fazladır. Örneğin; konaklama işletmelerinde müşterilere daha kolay hizmet vermek ve müşteri memnuniyeti arttırmak için kullanılmaya başlayan veri tabanı sistemi bu yönüyle bir hizmet inovasyonudur. Ancak bu inovasyon, işletmeye de maliyet ve zaman açısından verimlilik sağladığından bu yönüyle bakıldığında ise süreç yeniliği olmaktadır. Yine Aldebert, Dang ve Longhi'ye (2011) göre günün her saati internet üzerinden otel işletmelerinin oda fiyatlarını gösteren, otel hizmetlerini tanıtan, otele daha önce gelen müşterilerin tavsiye ve yorumlarının okunmasına ve

rezervasyon yapma olanağı sunan bir web sayfasının olması da süreç yeniliğine örnektir.

2.6.3.1.4. Organizasyonel İnovasyon

İşletmeler sadece ürün ve hizmetlerini geliştirip farklılaştırarak inovasyon yapmazlar. Bir işletmenin rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesi için çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir (Göztepe, 2009:36). İşte tam bu noktada devreye giren inovasyon organizasyonel inovasyondur. Dolayısıyla Rademakers' e (2005:132) göre bu inovasyon çalışanların sorumlulukları, görevlendirilmesi, kontrol ve koordine edilmesi için yeni metotları kapsamaktadır.

2.6.3.1.5. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu Penning ve Kim'e (2009) göre; mal ve hizmetlerin kabul edilebilirliğini artırmak veya yeni pazarlara girebilmek amacıyla, ürün tasarımında, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda, fiyatlamada veya satış ve dağıtımında önemli değişikliklerle pazarlamaya yeni ve farklı bir yön verilmesidir. Kısaca Karaca'ya (2009:199) göre pazarlama inovasyonu, doğru hedef pazarın seçimi ve seçilen hedef pazara en iyi nasıl hizmet verileceği ile ilgilidir. Böylelikle bu inovasyonun amacı Yavuz'a (2010:146) göre müşteri-satıcı ilişkisini geleneksellikten kurtarıp, inovatif bir yol veya yöntem geliştirmektir.

2.6.3.2. Derecesine Göre İnovasyon Türleri

2.6.3.2.1. Artımsal İnovasyon

Adım adım yapılan, bir dizi geliştirme, iyileştirme veya yeniden yapılandırma faaliyetlerini içeren çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkan inovasyondur (Alptekin, 2006:14). Artımsal inovasyon; müşteri beklentileri karşılamak ve süreç verimliliğini arttırmak için mevcut teknolojideki küçük değişimleri kapsar. Çoğu yeni kurulan işletmede küçük, sürekli ve kademeli inovasyon, performansı geliştirir. Yeni kurulan işletmeler, radikal yenilik yerine örgütsel sınırlılıklar içinde gerçekleştirilmesi daha kolay olan kademeli yeniliği tercih ederler (Kale, 2010:22). Artımsal inovasyonun avantajları ve dezavantajları (Hobikoğlu, 2009:124);

- Daha az risk içerdiği ve belli bir zaman dilimi içerisinde sonuç alınabildiği için işletmeler tarafından daha çok tercih edilen bir yapıdır.
- Artımsal inovasyon daha güvenli ve ucuzdur.
- Artımsal inovasyon stratejisi işletmelerde istenilen büyümeyi sağlayabilir rekabetçi yeni ürünler üretebilen birimlerin oluşmasını sağlayabilir.
- Artımsal inovasyonda çok az tüketicinin isteyebileceği, gösteriş yaratacak var olan ürüne gereksiz eklentiler yapmaktan ve birçok kullanıcıyı rahatsız etmekten kaçınmak gerekmektedir.

2.6.3.2.2.Radikal İnovasyon

Yiğit ve Özyer'e (2011:346) göre radikal inovasyon; artımsal inovasyonun tersine, yoğun Ar-Ge süreci sonucunda, var olan teknoloji yöntem ve ürünlerden farklı olarak devrim yaratan, sürekli olmayan farklı bir inovasyonun dünyaya sunulmasıdır. Bir başka deyişle radikal inovasyon, dünyada olmayan bir şeyin keşfedilmesi demektir. Bu özelliği ile var olan yerleşik teknolojinin ya da ürünün yerini alarak, onları pazardan silme durumuna getirebilir. Bu bağlamda Çağlıyan'a (2009:15) göre küresel rekabetin bir gereği olarak yeni müşteri değeri yaratabilecek radikal inovasyonun yapılması ve benimsenmesi, müşterileri rakip işletmelerin ürün ve hizmetlerine yönelmesini engellemenin bir yolu olarak görülmektedir.

Lettl'e (2007) göre radikan inovasyon; “doğru formu” “doğru zamanda” “doğru kullanıcılara” ulaştırma yeteneğidir. Ayrıca uzun vadeli rekabet gücünü sürdürmede artımsal inovasyonun tek başına yetersiz kalacağını; dolayısıyla işletmelerin radikal yeniliklere yönelmesi gerektiğini de savunmaktadır. Fakat Schumpeter' e göre radikal yenilikler önemli yıkıcı değişiklikler yaratırken, yavaş ilerleyen yenilikler ise değişim sürecini sürekli olarak ileriye götürmektedir (Terzioğlu, 2008:6).

Radikal inovasyon; benzersiz özelliklere sahip veya performansta önemli gelişmeye sahip ürün, hizmet, süreç oluşturma olarak tanımlanabilir (Leifer, vd., 2001:104). Radikal inovasyonlar riski ve maliyeti yüksek, başarı şansı başarısızlığına göre daha az ve sürecin oldukça belirsiz ve uzun olduğu inovasyonlardır (Kurt, 2010:69). Yüksek pazar belirsizliği nedeniyle Lettl'e (2007) göre işletmeler radikal

yenilikleri gerçekleştirmede başarılı olmak için mevcut pazar ile bilgi kaynağı olarak müşterileri bu faaliyete dahil etmelidir. Fakat radikal yenilik sürecinde müşterilerden kaynaklı iki potansiyel engel ile karşı karşıya kalınabilir. Bunlar;

1. Bilişsel sınırlamalar: Fikir üretimi aşamasında müşteriler işlevsel yenilik fikirleri sunmayabilir. Radikal yeniliklerin kavram ve prototiplerini değerlendirmeleri mümkün olmayabilir.
2. Müşteriler radikal yenilik projelerine katkıda bulunmada istekli olmayabilir. Motivasyon eksikliği, yüksek maliyet düşüncesi ve mevcut bilginin modasının geçmesi korkusundan kaynaklanabilir.

2.6.4.İnovasyonun İşletmeler Açısından Önemi

İşletmelerin inovasyonu kullanma nedenlerine ve inovasyonun işletmelere katkılarına bölüm başından beri kısaca değinilmiştir. Bu konuyu bir başlık altında toplamak daha net bilgiler sağlaması açısından uygun görülmüştür. İşletmeleri inovasyona iten nedenler nelerdir ve inovasyon işletmeler için neden önemlidir?

Bölgelerin ekonomik kalkınmasında önemli bir rol oynayan inovasyon (Guan vd. 2009) işletmelerin de rekabet üstünlüğü elde etmesinde önemli bir rekabet aracıdır (Bredtmann ve Hoeborn, 2010). Zerenler ve arkadaşlarına (2007:660) göre inovasyon; işletmelere yaratıcı, enerjik bir çalışma ortamı ve insanlara yeni iş fırsatları sağlamaktadır. Ayrıca taleplerin daha iyi karşılanmasını sağlayan inovasyon, müşteri bağlılığını ve memnuniyeti artırıcı bir özellik taşımaktadır. Güleş ve Bülbül'e (2004:155) göre ürün ve süreçlerde yapılacak yenilikler işletmelerin rekabetçi güçlerini artırıp, piyasada etkin ve önemli roller oynamalarında büyük katkı sağlayacaktır. Bu yüzden de işletmelerin başarılarında yaratıcı ve yenilikçi olabilmeleri büyük önem taşımaktadır.

Yeşil ve arkadaşlarına (2010:84) göre günümüzde artık inovasyonun olmadığı yerde büyümeden ve rekabetçilikten söz edilemez. Değirmencioglu'na (2006:29) göre teknoloji ve pazar koşullarının hızla değiştiği rekabet ortamında, yenilikçi olmayan büyük kuruluşlar bile yok olma tehlikesi ile karşılaşabilmektedir. Çünkü yenilikçi olmayan bir yönetim sistemi piyasanın taleplerini karşılamada yetersiz kalabilmekte işletmenin performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Guan ve

arkadaşlarına (2009) göre stratejik yönetim uygulamalarına dayalı inovasyon uygulamaları işletmelerin performansını artırmaktadır. Bu bağlamda; Teece'e (2009) göre ürün, hizmet, süreç, strateji, iş modelleri konusunda yapılacak inovasyonlar, işletmelerin sürekli büyümelerine, yeni yollardan farklı ve önemli değerler yaratmalarına katkıda bulunacaktır.

Tüm bu bilgiler ışığında denilebilir ki rekabet üstünlüğü inovatif ürün ve hizmet sunma kabiliyetlerine bağlıdır. İnovasyonun gücünden yararlanarak örgütlerine sürekli başarı getirmek isteyen işletmeler için tek yol inovasyon düşüncesini geliştirmek ve inovasyonu teşvik etmektir. İşletmeler artan rekabete karşı direnmek, farklılık yaratarak müşterilerinin ilgisini çekmek ve yaratıcı çalışanlarla yenilikçi bir işletme olmak için inovasyon yapmak zorundadır (Göktaş, 2009:95).

Tablo 14: İnovasyonun Gücü

Rekabete katkıları	İnsanlara yararları	Müşteriye yararları	İşletmeye yararları
-Eşsiz rekabetçi sunumlar ve rekabet üstünlüğü	-Artan iş fırsatları ve son kullanıcı tatmini	-Müşteri ve son kullanıcıların ihtiyaç ve talepleri daha iyi karşılanır	-Sürdürülebilir büyüme aracı
-Pazara rekabetçi girişleri engeller	-Enerjik, yaratıcı ve istekli bir çalışma ortamı	-Artan müşteri sadakat ve bağımlılığı	-Artan müşteri itibarı
		-Artan müşteri mutluluğu	-Artan kar marjları
			-Artan gelirler
			-Çalışanların elde tutulmasında artış
			-Artan olumlu medya desteği

Kaynak: (Güleş ve Bülbül, 2004).

Yeşil ve arkadaşlarına (2010:84) göre inovasyonu gerçekleştirebilmek için yöneticilerin bir vizyon geliştirmeleri ve inovasyonu teşvik etmeleri gerekir. İşletmelerin yenilikçi olabilmeleri için ise her şeyden önce teknik altyapıya sahip olmaları ve yenilikçiliğin kurumsal kültürlerinde yerleşik olması gerekmektedir.

İşletmelerde inovasyon faaliyetlerinin gerçekleşmesinde etkili olan değerler inovasyon kaynakları olarak adlandırılmaktadır (Kurt, 2010:62) Genel olarak değerlendirildiğinde bir çok örgüt için ortak olan inovasyon kaynakları; çalışanlar, müşteriler, üniversiteler, araştırma kurumları ve araçlardır. Tüm bunların dışında

bilgi de rekabet avantajı sağlamak için etkili bir inovasyon kaynağıdır (Bredtmann ve Hoeborn, 2010). İnovasyona temel oluşturan faktörler olarak da adlandırılan kaynaklar, Drucker (2002) tarafından yeniliğin oluşmasında, yeniliğin elde edildiği kaynaklar olarak tanımlanmakta ve iki grup olarak ifade edilmektedir (Yeloğlu, 2007:144). Bunlar içsel inovasyon kaynakları ve dışsal inovasyon kaynaklarıdır.

Tablo 15: İşletmelerin İnovasyon Kaynakları

İçsel İnovasyon Kaynakları
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Beklenmedik gelişmeler:</i> İşletme içinde ortaya çıkabileceği gibi işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde de ortaya çıkabilecek bir durumdur. Bu gelişmeler beklenmedik başarıya da başarısızlığı tetikleyebileceğinden peşinden eşsiz bir fırsatı da sürükleyebilir. Beklenmedik başarı veya başarısızlık durumlarında, belirtilerin iyi tanımlanması ve kazanılabilecek fırsatların önceden görülmesi yenilik fırsatının yakalanmasında oldukça önemlidir
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Uyumsuzluklar:</i> Bu durum olması beklenen durum ile olan durum arasındaki farktır. Durumlar arasında ortaya çıkan farklar bir hatayı temsil edebilir ve bu hata da yenilik yapmak için fırsat oluşturulabilir.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Süreç Gereklilikleri:</i> İşletme süreçlerinde ortaya çıkabilecek gereksinimler yenilik fırsatı sunan bir diğer kaynaktır. Yeniliğin oluşum sürecinde yapılan reklamlar, kampanyalar ve satış stratejileri yenilik için bir kaynak teşkil edebilir
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişimler:</i> Sektörde hızlı değişimler yaşandığında, sektörün büyüme hızı arttığında yenilik için büyük fırsatlar ortaya çıkabilir. Bu değişimleri yakalayarak bunu fırsat olarak gören işletmeler, sektördeki boşlukları yenilik yaparak değerlendirebilirler.
Dışsal İnovasyon Kaynakları
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Demografik Yapıdaki Değişimler:</i> Demografik değişimler (nüfus, yaş, işsizlik, eğitim durumu, gelir gibi) en belirgin ve açık olan değişimlerdir. Bu değişimler, hangi ürün/hizmetin satın alınacağı, kim tarafından satın alınacağı, nasıl ve hangi ölçekte satın alınacağı konusunda önemli etkilere sahiptir.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Algılama Değişiklikleri:</i> Toplumun genel kabulleri, tutumları ve inançları değişme eğilimi göstermesi yenilik fırsatlarını da beraberinde getirecektir. Bu bağlamda, toplumu oluşturan bireyin yani müşterinin algılama düzeyinde yaşanan değişimler önemli bir yenilik kaynağıdır
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Yeni bilgi:</i> Yeniliğin kaynağı için belki de en önemli faktördür. İşletmenin bilinirliği, marka değeri, karlılık gibi kriterler bilgiye dayalı yenilik ile doğrudan ilişkilidir.

Kaynak: Demirci, 2006; Çağlıyan, 2009:11; Yeloğlu, 2007:144'de uyarlanmıştır.

Kurt'a (2010:62) göre içsel inovasyon kaynakları; işletmenin inovatif vizyona sahip olması, karını yükseltme çabası ve inovatif bir havaya hakim olmasıdır. Özellikle işletmelerin süreçlerde karşılaştıkları ihtiyaçlar, inovasyon için hem kaynaklık eder hem de fırsat teşkil eder. Dışsal inovasyon kaynakları ise; pazarda meydana gelen talep artışları, pazarın ve toplumun değişen ihtiyaçlarıdır.

İşletmeleri inovasyona zorlayan kaynakların temelinde yatan nedenlere değinildiğinde, işletmelerin yenilik yapma nedenleri de böylelikle açıklanmış olacaktır. Çelikaş'a (2008:8) göre işletme içi nedenler; yenilikçi tanınmak ve bunu sürekli kılmak, seçim yapabilecek geniş ürün yelpazesine sahip olmak, karı yükseltme isteği, işletmede yaratıcılığa elverişli örgütsel ortamlar hazırlamak, yetenekli iş görenleri işletmeye çekmek nedenler arasındadır. İşletme dışı nedenler ise; öncü işletme olmak, öncülüğünü korumak, rakiplere üstünlük sağlamak, değişiklik bekleyen tüketicileri tatmin etmektir.

Bahçe'ye (2011:3) göre bu durumu tetikleyen en önemli şey küreselleşme sürecidir. Eskiden üretilen bir ürün ya da hizmetin sadece birkaç benzeri satılırken, şimdi ürün olsun hizmet olsun her şey hızla birbirine benzemektedir. İşletmelerin taklit yeteneklerinin hızla artması ve taklit sürelerinin kısalması bu durumun kanıtıdır. Buna karşılık kıyaslamaya başvuran müşterilerin varlığı da ucuz fiyat, en uygun ödeme ve teslimat koşulları gibi durumları ortaya çıkarmaktadır.

Cassiman ve Veugelers'e (2002) göre inovasyon yapan işletmeler, yenilik faaliyetlerini tamamlayan stratejilere ve yetkinliklere ihtiyaç duymaktadır. Bu tür yetkinlik ve stratejilere; sahip olunan insan kaynaklarının yeni becerilerle donatılması, inovasyon konusunda rakipler de dahil olmak üzere dış paydaşlarla işbirliği yapma becerisi, işletmenin faaliyetlerini ilgilendiren alanlarda yurtiçinde veya yurtdışında geliştirilen yeni teknolojilerin takibi gibi konular örnek verilebilir. Bu bağlamda Ulusoy'a (2003) göre yeniliğin ana gücünün işletmelerin kendi çalışanları olduğu düşünüldüğünde, işletmelerin yenilik stratejilerinin temelini kendi insan kaynağı olduğu söylenebilir.

2.6.5. Turizm Sektöründe ve Otel İşletmelerinde İnovasyon

2.6.5.1. Turizm Sektöründe İnovasyon

Zorlu ve hızlı değişimin egemen olduğu günümüzde, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edip varlıklarını sürdürmesinde gerekli olan önkoşulun, çevre şartları doğrultusunda sürekli değişim ve yenilenme ekseninde konumlanmaları olduğu ileri sürülebilir (Yavuz, 2010:144). Turizm sektöründe talebin esnek olması, sunulan hizmetin üretim ve satışının aynı anda olması ve hizmetin stoklanamaması gibi özelliklerden dolayı, turizm işletmeleri de değişen çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlamak zorundadırlar. Sintes ve Mattsson'a (2009) göre son derece rekabetçi bir sektör olan turizm sektöründe rekabet gücünü düşük maliyetler, gelişmiş hizmet ve ürünler, çevre sorunları ve Bilgi İletişim Teknolojileri (BİT) belirler. Dolayısıyla Dönmez ve Çevik'e (2010) göre turizm sektöründe rekabette başarının elde edilmesi yaratıcılık ve yenilik çalışmalarına bağlıdır. Bu bağlamda Vatan'a (2010) göre inovasyon yapan turizm işletmeleri daha çok müşteri çeker; daha çok ürün/hizmet satar ve daha büyük gelir elde ederler. Böylece daha hızlı büyüyerek daha çok insana iş imkanı sağlarlar.

Hjalager'e (2010) göre tarih boyunca turizm alanında yaşanan gelişmelerden anlaşıldığı üzere yenilikçilik ve turizm kavramlarının iç içe bir özellik gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda Stamboulisa ve Skayannib'e (2003) göre; hizmet sektörünün önemli bir parçası olan turizm sektörü "post-endüstriyel (post-industrial)" konuma geçmiştir. Dolayısıyla bilgi odaklı bu dinamik çevrede rekabetçi avantaj kazanmak için deniz (sea), kum (sand), güneş (sun) ve seks (sex) dörtlüsünü içinde barındıran geleneksel turizmden "post turizm (post-tourism)"e geçiş için yeniden yapılanma şarttır. Turizmde bu yapılanmayı gerçekleştirecek değişim en az üç unsurun etrafında gerçekleşmektedir. (1) Turistik ürün tüketicileri, (2) Turistik destinasyonlar, (3) Ürün pazarları, tedarikçiler ve yeni müşteri gruplarıdır.

Çamlı'ya (2010:25) ve Weiermair'e (2004:4) göre ise; turizmde inovasyona yol açan faktörler üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar arz faktörleri, hizmet talep edenler ve rekabet ortamıdır.

Tablo 16: Turizmde İnovasyona Yol Açan Faktörler

Rekabet	Turizm sektörü rekabetçiliğin en üst düzeyde olduğu sektörlerden biridir. Rekabette üstünlük sağlamak için gerekli olan yenilik çalışmaları, rakipler tarafından taklit edilmesi kaçınılmaz olduğundan zordur. OECD'ye (2006:59) göre yenilikler üzerinde etki gösteren diğer konu ise turizmde sürdürülebilirliktir. Son yıllarda kıyı şeridi tatil merkezlerinin yerine alternatif tatil seçeneklerinden doğa turizmi, dağcılık turizmi gibi farklı seçenekler içeren merkezler rekabeti arttırmaktadır. Kıyı şeridi tatil merkezleri bu üstünlüklerini sürdürebilmeleri açısından yeniliklerle ilgilenmeleri şarttır.
Arz Faktörleri	Yeni teknolojilerin kullanılabilir olması yeni becerilerin, yeni malzemelerin, yeni hizmetlerin ve yeni organizasyon şekillerinin geliştirilmesinde etkilidir. Turizm işletmelerinde teknolojik yeniliklerin etkisi görülmektedir. E-ticaretin turizme uyarlanarak E-turizm olarak yeni bir iş dalı yaratılmasında teknolojinin etkisi büyüktür. Dolayısıyla yeni teknolojiler bir sonraki adımda duyulan ihtiyaca göre başka bir teknolojik yenilik için fırsat oluşturabilmektedir. Yenilikler, yenilikleri yaratmaktadır (Weiermair, 2004:4).
Talep Faktörleri	Dünyadaki turizm tüketimindeki artış turistlerin tecrübeli ve daha çok istekli olmasına yol açmakta ve böylelikle yeniliklere etki etmektedir. Turizm işletmeleri turistlerin isteklerini karşılayabilmek ve rekabet içerisinde kalabilmek amacıyla yenilik çalışmaları yapmaktadır.

Kaynak: Weiermair, 2004:4; OECD, 2006:59; Çamlı, 2010:25'den uyarlanmıştır.

Turizmde değişim unsurları ve inovasyona yol açan faktörlerin etkisiyle gerçekleşen, turizm sektörüne özgü inovasyon örnekleri literatürde farklı yazarlarca ortaya konmuştur. Bu örnekler aşağıdaki Tablo 17'de görülmektedir.

Tablo 17: Turizmde İnovasyon Örnekleri

Yazar/Yazarlar	Yıl	Turizmde İnovasyon Örnekleri
Hjalager	2002	Son yıllarda turizm sektöründe geliştirilen ürün yenilikleri; çevresel açıdan yerel geleneklere bağlı sürdürülebilir konaklama tesisleri etkinlikleri ve sadakat programları vb. Süreç yenilikleri ise; bilgisayarlı yönetim ve izleme sistemleri, temizlik ve bakım için geliştirilen robotlar, self servis aygıtları vb. şeklinde örneklendirilebilir.

Tablo 17'nin devamı

Stamboulisa ve Skayannisb	2003	Turizm sektörü önemli bir yapılanma sürecinden geçmektedir. Geleneksel turizme, yani deniz (sea), kum (sand), güneş (sun) ve seks (sex) turizmine karşılık geliştirilen alternatif turizm (ekoturizm) çeşitleri de inovasyon örneğidir.
Rodgers	2007	Bilgi İletişim Teknolojileri son yıllarda turizm işletmelerinde verimliliği artıran bir süreç inovasyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; restoran mutfaklarında gıda hizmet teknolojilerinin uygulanması ile işçilik tasarrufu, atık azaltma, daha sağlıklı ve hızlı hizmet elde edilmektedir. Yine restoran mutfaklarında kullanılan robotlar, sensör kontrollü pişirme ve lezzet yöntemlerinin kullanımı radikal inovasyona örnektir.
Baglieri ve Consoli	2009	Uluslar arası Rezervasyon Web Sitesi (International Booking Website): "Boo.com"; 1998 yılında başlangıçta kıyafetler satmak için İngiliz bir web portalı olan bu site 2000 yılında başarısız olmuştur. Yedi yıllık çöküşün ardından sanal topluluklar tarafından desteklenen ve dinamik bir reklam ortamıyla uluslar arası otel rezervasyon web sitesi haline gelmiştir. İnteraktif ortamdaki bu site; otel haritalarını, online rezervasyon yapma olanağını, otellerle ilgili kullanıcıların paylaşımlarını ve tavsiyelerini görme imkanını sunan hizmetiyle turizme büyük katkısı olan bir inovasyondur. "TripAdvisor.com" da bu inovasyona örnek olarak gösterilebilir.
Sintes ve Mattsson	2009	Müşteri memnuniyetini ve rekabet gücünü artırmak için otel işletmelerine eklenen ek hizmetler de (sağlık ve güzellik salonları, spa, spor salonları vb.) inovasyon uygulamalarına örnektir.
Hjalager	2010	-1841 yılında modern anlamda ilk turizm hareketini başlatan Thomas Cook kendi zamanındaki geleneksel seyahat alışkanlığını değiştirmek üzere taşımacılık şirketini kurmuştur. Seyahatin daha kapsamlı bir süreç olabileceğini gösteren Cook seyahat alışkanlıklarını değiştirme fikri ile bir inovasyon gerçekleştirmiştir. -Walt Disney'in kendi yarattığı çizgi film karakterleriyle oluşan Disneyland eğlence parklarının sadece yerel kitleye değil, turizm hareketlerini canlandırması açısından küresel bir ilgiye hitap etmesi de çığır açan bir yeniliktir. -Ray Kroc tarafından kurulan McDonald's dünyanın en büyük fast-food restoran şirketidir. Ray Kroc bu girişimiyle Catering (yiycek-içecek siparişi) sektörüne ilham veren bir inovasyon gerçekleştirmiştir.

Tablo 17'nin devamı

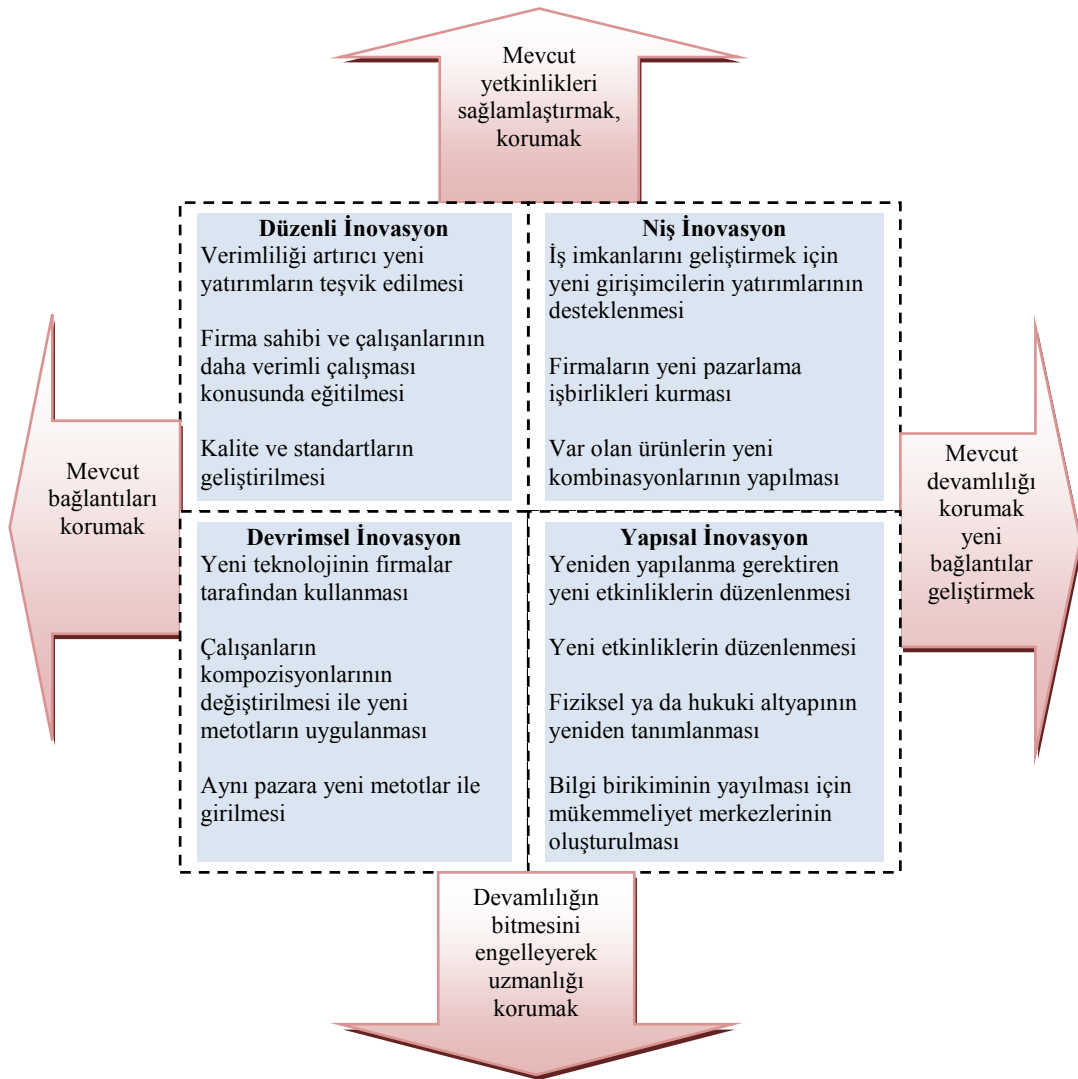
<p>Hjalager (devamı)</p> <p>2010</p>	<p>-Kış sporları da yaz sezonuna karşılık geliştirilen geniş kapsamlı bir inovasyon olarak kabul edilebilir. Snow board parkları, köpekli kızak ve kayak etkinlikleri, kar bisikleti ve seyir oyunları örnek olarak gösterilebilir.</p> <p>-Konaklama sektöründe bazı çalışmalar yenilikçi düşünceyle ortaya çıkmaktadır. Bunlar; gastronomi, animasyon, kişiye özel konfor vb.</p> <p>-Havayolu ulaşımında havaalanlarındaki karmaşıklığı engellemek için bilgi hareketliliğini sağlayan teknolojilerin geniş yelpazede benimsenmesi, havaalanlarındaki kalabalığı kontrol etmek amacıyla alınan teknolojik güvenlik önlemleri de birer inovasyondur.</p> <p>-Turizm işletmelerinde müşteriye tanıyan otomatik check-in ve check-out sisteminin uygulanması da müşteri ve personelin zamanından tasarruf eden bir inovasyondur.</p>
<p>Aldebert, Dang ve Longhi</p> <p>2011</p>	<p>Otel işletmelerinin kendilerine ait interaktif ortamda müşterilerin her daim ulaşım online rezervasyon yapma imkanı sunan bir web sitesinin olması inovasyondur. Otel hizmetleri ile ilgili tanıtıcı bilgilerin ve daha önce gelen müşterilerin şikayet ve tavsiyelerinin de yer alması müşteri sadakatini etkileyen bir durumdur. Müşteri ve otelci arasındaki ilişkiyi optimize eden bu bilgi paylaşımı turizmde önemli bir inovasyondur.</p>

Kaynak: Hjalager, 2002; Stamboulisa ve Skayannisb, 2003; Rodgers, 2007; Baglieri ve Consoli, 2009; Sintes ve Mattsson, 2009; Hjalager, 2010; Aldebert, Dang ve Longhi, 2011'den uyarlanmıştır.

Turizmde inovasyon araştırmaları genç bir olgudur. Dolayısıyla Sintes ve Mattsson'a (2009) göre otel işletmelerinde yenilik uygulamalarına dair akademik olarak çok az çalışma vardır. Hjalager'e (2010) göre yenilik araştırmalarında ilk odak nokta Ar-Ge'dir. Fakat turizm sektöründe hizmet veren işletmelerde Ar-Ge departmanları veya özel inovasyon kaynağı çok nadiren mevcuttur. Baglieri ve Consoli'ye (2009) göre; turizm sektöründe inovasyon kaynağı olarak müşteriler çok önemli bir role sahiptir. Benzersiz ya da geliştirilmiş ürün ve hizmet sunumunun başarısı ancak müşterilerin katılımı ile gerçekleşebilir. Bu bağlamda bir turizm işletmesi müşteri memnuniyetini ve işletme performansını sürekli artırmak için turistik ürünlerinde "eğlence", "eğitim", "estetik" ve "romantik" konulu inovasyon uygulamalarına dikkat çekmesi gerekir.

Sintes ve Mattsson'a (2009) göre ulaşım, konaklama, eğlence, yiyecek-içecek, seyahat (acente) vb. hizmetlere hitap eden turizm işletmelerinin faaliyet gösterdikleri alanda uyguladıkları inovasyon faaliyetleri de birbirlerinden farklılık gösterecektir. Bu bağlamda inovasyon türlerini açık bir şekilde ifade eden Abernathy ve Clark (1985) tarafından geliştirilen Hjalager (2002) tarafından turizm sektörüne uyarlanıp yenilik düzeyini ölçmek için kullanılan model aşağıdaki Şekil 3'de belirtilmiştir.

Şekil 3: Abernathy ve Clark'ın Modeli (Turizm Perspektifiyle)



Kaynak: (Hjalager, 2002).

Bu modelde yer alan inovasyon türlerine uygun turizm sektöründeki örneklere Tablo 18’de değinilmiştir.

Tablo 18: Abernathy Ve Clark’ın Modeli’ndeki İnovasyon Türlerine Uygun Turizm Sektöründen Örnekler

Düzenli (regular) İnovasyon	Niş (niche) İnovasyon
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Büyük yapılar için yeni yatırımlar yapmak. Yani geniş olanakların sunulduğu otellere yatırım yapma gibi. ❖ Müşteriye sunulan hizmet avantajının artırılması için hizmet içi eğitim düzenlemek, ❖ İki yıldızlı otelden üç yıldızlı otel sınıfını yükseltmek kalite ve standartları iyileştirmeye örnektir. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mevcut firmaları tamamlayacak yeni firma kategorileri ve ürün tedarikçileri turizm sektörünün kendileri için yeni bir pazar alanı olacağı konusunda ikna edilebilir. ❖ Pazarlama birlikleri oluşturulabilir (Örneğin; yeni müşteri gruplarına ulaşabilmek için uzmanlaşmış tur operatörleri ile oluşturulacak ittifaklar sağlanabilir).
Devrimsel (revolutionary) İnovasyon	Yapısal (architectural) İnovasyon
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dışsal yapıları değiştirmeksizin, yetenekler üzerinden radikal etkilere sahiptir. Örneğin; yeni teknolojinin firma içerisinde yayılmasıyla, personelin işinin şekli değişebilir, mutfak ekipmanları geliştirilebilir, hazır yiyecek tedariki ile restoranlarda aşçılık yeteneğine gereksinim azalabilir. ❖ Müşteri ve tedarikçiler aynı iken, broşür ve el ilanları dağıtımı yerine elektronik pazarlama ve satış kullanılabilir. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Genel yapıları değiştirme ve yeni kurallar belirleme eğilimindedir. Bu sayede turizm anlayışında önemli değişiklikler olunur. Yeni kaynakların keşfedilmesi. Örneğin, kuzey kutbu yakınındaki buz turizminde buzdan oteller inşa edilmesi için yeni tasarımcı, ekipman, pazarlamacı vb. gereksinim duyulur. ❖ Çevresel yasaların sonucu olarak altyapının yeniden tanımlanması, ❖ Sahil boyunca yeni turizm olanaklarının yasaklanması, diğer alanların ekonomik potansiyellerinin yeniden tanımlanmasına gereksinim yaratır.

Kaynak: Hjalager, 2002; Eraslan, vd., 2008:19’den uyarlanmıştır.

Turizm sektöründe işletmeler, varlıklarını sürdürmek ve rekabet güçlerini artırmak için inovasyon yapmalıdır. Bu amaçla, (1) maliyetlerin azaltılması, (2) yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesiyle çeşitliliğe gidilmesi, (3) ürün ve hizmet

kalitesinin artırılması şarttır. Bu zorunluluklar, inovasyon fikirlerini ortaya çıkaran unsurlardır (Vatan, 2010).

2.6.5.2. Otel İşletmelerinde İnovasyon

Otel işletmeleri, turistin değişik yörede ve yapıda geceleme gereksinimi karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletme olarak tanımlanmaktadır (Şentürk, 2010:19). Durna ve Babür'e (2011:74) göre otel işletmelerinin sayısı tüm dünyada sürekli artmaktadır. Rekabet avantajı sağlamak için dünyadaki yenilikleri ve teknolojik trendleri takip eden, hizmetlerinde farklılıklara giden, çevreye duyarlı olan, misafirlerinin sağlıklı beslenmesini önemseyen, hem iç hem dış mimariyle büyümlü bir atmosfer yaratabilen kısacası kendini farklı kılabilen otel işletmeleri ayakta kalabilmektedir. Dolayısıyla otelcilikte başarının devamı sektörün inovasyona önem vermesinden geçmektedir. Hjalager'e (2010) göre konaklama sektöründe mevsimsel faktörlere ve işletme büyüklüğüne bağlı olarak değişkenlik gösteren inovasyon, stratejik farkındalık ve özellikle müşteri gruplarının hedeflenmesi ile sağlanır.

Hizmet sektörü içinde önemli bir paya sahip olan otel işletmelerinin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

Tablo 19: Otel İşletmelerinin Özellikleri

❖ Oteller, emek yoğun işletmelerdir. Hizmeti üreten ve sunan temel unsur insandır.	❖ Bölümler arası yardımlaşma ve işbirliği yüksek olmak zorundadır.
❖ Otel işletmelerinde çalışanlar üretim sırasında olduğu gibi üretilen hizmetin sunumu sırasında da önemli bir rol oynamaktadır.	❖ Personel motivasyonu, hizmet kalitesi ve müşteri tatmini oldukça önemlidir.
❖ Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler dayanıksız yapıdadır.	❖ Stokların büyük çoğunluğu çok çeşitli yiyecek ve içecekler ile temizlik malzemeleri, büro malzemeleri ve yakıt maddeleri ile çeşitli yedek parçalardan oluşmaktadır.
❖ Oteller günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir.	❖ Talepte mevsimsel dalgalanmalar olabilmektedir.

Kaynak: Coşkun ve Akbaba, 2011:592'den uyarlanmıştır.

Sintes ve Mattsson'a (2009) göre inovasyon, otel işletmelerinin hizmet özelliklerinden dolayı bazı türleriyle ayırt edilebilir. Bunlar; yönetim, dış iletişim, hizmet kapsamı ve arka ofis yeniliğidir.

Tablo 20: Otel İşletmelerinde İnovasyon Türleri

1. Yönetim Yeniliği (Management innovation)	2. Hizmet Kapsamı (Service Scope)
Bilgi İletişim Teknolojileri uygulamaları, örgütsel yapıdaki gelişmeleri ve yönetim süreçlerinin kalitesini ifade eder. Yönetim yeniliği otel işletmelerinin rekabet ortamındaki kalitesinin önemini belirtmektedir. BİT uygulamaları ile verimli yönetim süreçlerine, organizasyon yapısındaki değişikliklere ve örgütsel yeniliklere ulaşmak hedeflenir. Örgütsel yenilik yoluyla yönetsel sorunların çözüm bulması hizmet kuruluşları için önemlidir.	Tüm hizmet sektörlerinde olduğu gibi otel işletmelerinde de rekabet için hizmet sunumunun önemi büyüktür. Hizmet kapsamındaki yenilik; servis hizmetlerinde değişim, hizmet sunumunun somut yönlerinin geliştirilmesi, teknolojik varlıkların kullanımını artırmak.
2. Dış İletişim Yeniliği (External communications)	3. Arka Ofis Yeniliği (Back-Office Innovation)
Otel sektöründe gerçekleşecek olan hizmet, ürün ve süreç inovasyonlarında çok iyi bir bilgi kaynağı gereklidir. BİT fırsatları hizmet üreten işletmeler için devrimsel bir yeniliktir. BİT ile artan internet kullanımı ile daha iyi ve daha kolay bilgi alışverişi sağlamak, müşteri ile ilişkilerin yönetimini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca BİT işletme ve araçlar, tedarikçiler ve kamu idareleri arasında ilişkilerin verimliliğini artırmaktadır.	Arka ofis, hizmet süreçlerinin ve müşterilere verilen hizmet şeklinin değişimini öngörür. Verimlilik, iyileştirme ve daha verimli hizmet sunumunun gerçekleştirilmesinde yeni teknolojik faaliyetlerin dahil edilmesi önemlidir.

Kaynak: Sintes ve Mattsson, 2009'dan uyarlanmıştır.

Decelle'ye (2004:4) göre turizmde yenilikler teknolojik yenilikler ve teknolojik olmayan yenilikler olmak üzere ikiye ayrılır. Teknolojik yenilikler; ürün ve hizmet yenilikleri ile süreç yeniliklerini kapsarken teknolojik olmayan yenilikler;

organizasyonel ve pazarlama yeniliklerini kapsamaktadır. Hjalager'e (2010) göre turizm işletmelerinde süreç yenilikleri yoğun bir şekilde görülmektedir. Otel işletmelerinde yenilik uygulamalarını örneklerle Tablo 21'de görmek mümkündür.

Tablo 21: Otel işletmelerinde İnovasyon Örnekleri

Pazarlama, Ürün ve Hizmet İnovasyonu Üzerine	
“Romantik Konsept”	Antalya’da uygulanan bu konsept, 11 konseptten oluşmaktadır. Hayatını birleştirmek isteyen çiftler bu onbir konseptten birini seçip partnerlerine romantik sürprizler ve evlenme teklifleri yapabilmektedir (Antalya Adam&Eve Otel)
“Angel Service” (Melek Hizmeti)	Bu serviste de “Angel” olarak adlandırılan kişiler konukların istedikleri her an her konuda yardım alıp ulaşabilecekleri tatil asistanlarıdır (Antalya Adam&Eve Otel)
“Ev Konforu ve Ofis Teknolojisi”	Hedef kitesini iş adamları olarak belirleyen otel ev konforu ve ofis teknolojisini bir arada sunarak; iş toplantıları için özel bir hizmet anlayışı geliştirerek, ihtiyaçlara uygun bir bilişim teknolojileri altyapısı kurarak kendisini diğer otellere göre farklılaştırmıştır (İstanbul Point Otel)
“Sweet Dreams” (Tatlı Rüyalar)	Otelin uyku satmasını temel alan yetkililer bu konseptle ninniler, özel yataklar ve yastık menüleri hazırlamışlardır. Ayrıca otelde kaliteli uykunun 101 sırrı adlı kitabı yatakların baş uçlarına koyulmaktadır. Dünya milletlerinin ninnilerinden oluşan bir CD de kalan misafirlere hediye edilmektedir (İstanbul Point Otel)
“Gece Yarısı Sempozyumu”	Bu konsept ile yeniliğe yaratıcı bir fikirle imza atan otel konukları için gece sohbetleri düzenlemektedir. Sanatçılar, yazarlar, sinemacılar, şefler ve başka alanlardaki entelektüeller bu sempozyumda otel müşterilerinin kültürel derinliğini artırmaktadır (Amerika Sorrento Hotel)
“Kişiyeye Özel Tatil İmkkanı”	Rixos otelleri villalarında kişiyeye özel tatil imkanı sunarak, misafirlerine özel görevliler tarafından 24 saat hizmet vermektedir.
“Özel Misafir İlişkileri Menejeri”	Otelde, konuğun ismini bilen, kayıt bilgilerine ve anahtarına sahip, konuğa odası, suture ya da bahçedeki villasına kadar eşlik eden özel bir misafir ilişkileri menejeri bulunmaktadır. Check-in ve Check-out işlemleri sürecinde kusursuz hizmet anlayışını benimseyen otel bu yenilikle konuklarını kendilerine özel hissettirmektedir. Böylece konuklar resepsiyon prosedürlerini atlatmaktadırlar (Amerika Peninsula Beverly Hills Hotel)

Tablo 21'in devamı

“Ses Geçirmeyen Oda”	Turizm işletmelerinin yaptığı bir başka inovasyon da ses geçirmeyen odalardır. Özellikle balayı çiftleri ile kalabalık aileleri misafir eden konaklama işletmelerinde verilen hizmeti ileriye taşımak için uygulanan bu inovasyonun amacı tatilcilerin birbirlerini rahatsız etmelerini engellemektir.
“Formule 1 Konsepti”	Accor Otel zinciri tarafından tanıtılan bu konsept genel bir yeniliği temsil etmektedir. Bu oteller temel otel standartlarından ödün vermeden düşük fiyatla kolay erişilebilir, temizliğe önem veren, rahat ve konforlu oda hizmeti sunar (Hjalager, 2010)

Kaynak: Durna ve Babür 2011; Vatan, 2010; Hjalager, 2010'dan uyarlanmıştır.

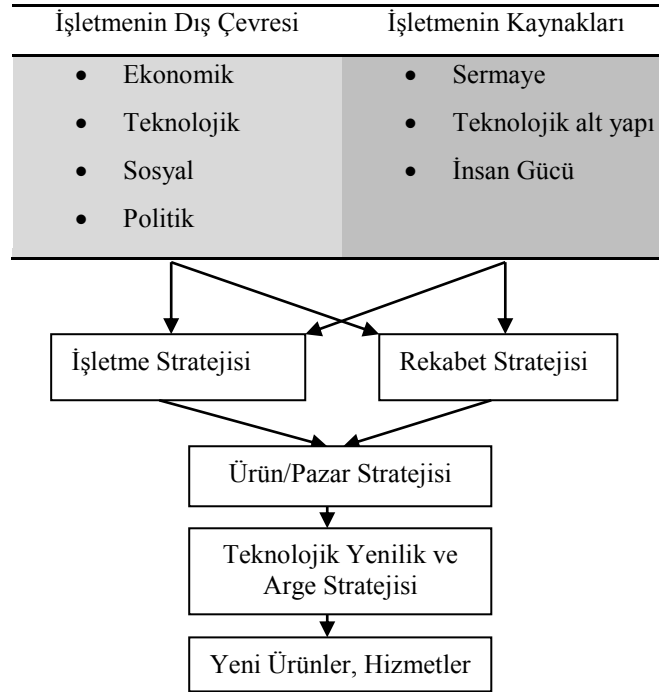
Çamlı'ya (2010:30) göre otellerde yapılan ürün, pazarlama ve hizmet yenilikleri müşterilerin otel hakkındaki düşüncelerinde, aldıkları hizmetteki kalite algısında ve gelecekte tekrar gelme konusunda belirleyici olabilmektedir.

2.7.İNOVASYON STRATEJİLERİ

Küreselleşmenin getirdiği bir sonuç olarak değişim hızının artması, gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerleme (Fallah ve Lechler, 2008), üretim faktörlerinin değişimi; işletmelerin yapısında ve rekabet stratejilerinde farklılıklar yaratmasını gerektirmektedir. Yenilik yaparak rekabet avantajı yakalayabilen işletmeler yenilik stratejileriyle sürdürülebilir rekabet avantajını arttıracaklardır (Örücü vd., 2011:62).

İnovasyon işletmeler için stratejik önemi olan bir konu haline gelmiştir. İnovasyon stratejileri ise işletmelerin hangi düzeyde yenilik ile ilgilendiğini göstermektedir. Aslında işletmenin temel stratejilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkacak inovasyon stratejileri firmalar açısından alt strateji konumundadır (Gökçek, 2007:69). Baykal'a (2007:37) göre inovasyon stratejisi, yeni ürün veya hizmetlerin stratejik misyonunu tanımlayan stratejik rollerdir. Bu açıdan bakıldığında aslında inovasyon stratejisi hem bir inovasyon planlama dokümanı hem de insanların başlamadan önce inovasyonu neden yaptıklarını düşündüren bir rehberdir. Aşağıdaki Şekil 4'te bir işletmede yenilik stratejisinin nasıl belirlendiğini gösterilmektedir.

Şekil 4: İşletmelerin İnovasyon Stratejileri



Kaynak: (Gökçek, 2007).

Şekilde işletmenin dış çevresinin ve işletme kaynaklarının etkisiyle işletmenin inovasyon stratejilerinin belirlenebildiği görülmektedir. Bunun yanı sıra Aygen'e (2006:45) göre işletmenin örgüt kültürü, sermayesi, yöneticilerin yeniliğe bakış açıları, teknolojik alt yapıları ve çalışanların eğitim durumu işletmenin inovasyon stratejilerinin belirlenmesinde rol oynayan faktörler arasındadır. Kurt'a (2010:75) göre yenilik stratejilerinin belirlenmesinde endüstri kolu gibi faktörler etkili olmaktadır. Örneğin, faaliyet gösterilen endüstrinin yapısının, rekabet yoğunluğu inovasyon yapıp yapılmayacağına karar verilmesinde önemli bir faktördür. Örucü ve arkadaşlarına (2011:62) göre işletmelerin iç ve dış değişen çevre koşullarına uygun olarak seçecekleri inovasyon stratejilerini, zaman içerisinde değişen koşullara göre değiştirebilecekleri gibi birden fazla stratejiyi de uygulamaları söz konusu olabilir.

Bir işletmenin var olabilmek için kendi kulvarındaki rekabet savaşını kazanması gerekmektedir. Bunun için sahip olunması gereken en önemli silah iyi hazırlanmış, özümsemiş ve başarıyla uygulanan bir stratejidir. Kuzu'ya (2008:74)

göre bir işletmede inovasyon faaliyetlerinin başarısı, inovasyon stratejisinin işletmenin genel stratejisi ile bütünleşmiş olmasına bağlıdır. İnovasyon stratejisini geliştirmek için;

- İşletmelerin çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini anlamaları
- İş yapılan pazarı tanımaları
- Paydaşlarının kimler olduğunu ve beklentilerinin neler olduğunu bilmeleri
- Pazarın, paydaşlarının ve çalışanlarının ihtiyaçlarını bir vizyon etrafında birleştirmeleri
- Bu vizyonun, herkes tarafından paylaşılan bir vizyon olmasını sağlamaları
- İşletmelerin hedeflerini, misyonunu ve stratejik planını hazırlamaları gerekir. Daha sonrasında vizyon misyon ve hedeflerde ifade edilen ihtiyaçlar doğrultusunda inovasyon fırsatlarını yorumlayarak inovasyon stratejisini oluşturmalılar.

Bir işletmenin rekabet strateji ve inovasyon stratejisi arasındaki bağlantıyı inceleyen Cingula ve Veselica'nın (2010) "Contribution of Innovation Strategies to Entrepreneurial Competitiveness" adlı çalışmasında olumlu bir sonuç çıktığı görülmektedir. Teorik bir analiz sonucu rekabet ve inovasyon stratejisi arasındaki kuvvetli ilişkiyi ortaya çıkaran bu çalışma gösteriyor ki; inovasyon stratejisi sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir faktördür.

2.7.1.Saldırgan İnovasyon Stratejisi

"Saldırgan" inovasyon stratejisi, yeni bir ürün veya üretim sürecini rakiplerinden önce geliştirerek teknik ve piyasa liderliğini ele geçirmek için uygulanan stratejidir (Guan vd., 2009). Aygen'e (2006:45) göre ürün ve süreç yeniliklerinin geliştirilmesi ve bunun sonucunda mevcut pazarda ilk olmanın avantajını yaşayabilmeyi hedefleyen bu stratejiyi izleyebilmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önemli ölçüde kaynak aktarmak gerekmektedir. Gökçek'e (2007:72) göre Ar-Ge faaliyetleri genellikle uzun bir zaman almaktadır. Bu faaliyetlerin sonucunda ise yeniliğin pazara yayılması süre gerektireceğinden ve finansal yük bindireceğinden riskli bir durum arz etmektedir.

Saldırgan stratejiyi uygulayan işletmelerde iletişimin hızı ve etkinliği büyük önem taşır. Bu yapıdaki işletmelerde bilginin çok güçlü olması, insan kaynaklarının ve üst düzey yönetimin yeniliklere, risk almaya açık olmaları, işletme içi ilişkilerin ve iletişimin iyi düzeyde olması, örgütsel yapının esnek ve öğrenen bir nitelik taşıması çok önemlidir (Zerenler vd., 2007:663)

2.7.2.Savunmacı İnovasyon Stratejisi

Genellikle pazarda ilk olmanın işletmeye getireceği riski almaktan kaçınan ve pazarda ilk olan işletmelerin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlanmaya yönelik çalışmalardan oluşan stratejilerdir (Aygen, 2006:47). Bulten' e (2003:17) göre orijinal ürünün geliştirilmesi, daha düşük maliyetle üretilmesi, farklı tasarımının oluşturulması ve yeni nitelikler eklenmesi gibi farklılaştırma şeklinde uygulamaları hedefleyen işletmelerin kullandığı bir strateji olarak kabul edilebilir.

Saldırgan stratejide olduğu gibi savunmaya yönelik stratejide Ar-Ge çalışmaları vardır. Bunun sebebi ise ilk olarak risk alan işletmelerin eksiklik ve hataları hakkında bilgi edinerek inovasyon yapma stratejisini izlemek istemeleridir (Zerenler vd., 2007:663). Hobikoğlu'na (2009:152) göre saldırgan stratejiyi izleyen işletmeler bazı durumlarda savunmaya yönelik stratejiye geçmek durumunda kalabilmektedir. Genellikle yeniliği daha düşük maliyetlerle piyasaya sunabilmek bu stratejinin güttüğü temel hedeflerden biridir.

2.7.3.Taklitçi İnovasyon Stratejisi

Bu stratejiyi kullanan işletmeler pazarda ilk sırada yer almayan, risk almaktan kaçınan, düşük maliyet, malzeme ve iş gücüne sahiptir (Aygen, 2006:48). Bu işletmeler genellikle yenilikleri belirli bir mesafeden izleyerek mevcut teknoloji ve bilgileri kullanmaya çalışmaktadır. Yeni pazarlar bulabilirlerse taklit ettikleri yeniliklerden daha fazla kar elde edebilmektedirler. Genel giderleri daha düşük olduğundan maliyet avantajına sahip olurlar. Dolayısıyla ürünü daha ucuz olarak piyasaya sunabilmektedirler (Gökçek, 2007:74). Teknolojinin hızla ilerleyip değiştiği pazarlarda sıkça rastlanan strateji türü olma özelliğine sahiptir. Genellikle çoğu Güney Asya ülkesi bu stratejiyi kullanmaktadır (Özkan, 2009:62).

Saldırgan strateji izleyen işletmeler yeni ürünler sunarak, savunma stratejisi izleyen işletmeler saldırgan strateji izleyenlerin eksiklik ve hatalarından yararlanarak inovasyon yapmayı hedeflerken, taklitçi strateji izleyen işletmeler saldırganların ve savunmacıların katlandığı maliyetlere katlanmak zorunda kalmadan ürünlerinin birebir taklidini üretirler.

2.7.4.Bağımlı İnovasyon Stratejisi

Bağımlı strateji, işletmeler için büyüme ya da küçülme stratejisi olarak rekabet avantajı sağlayabilecek şekilde kullanılabilir bir stratejidir. Bu stratejiyi izleyen işletmeler, diğer güçlü bir işletmenin uydusu veya alt kuruluşu rolünü benimser. Bağımlı işletme ana işletmeden belirgin bir istek gelmedikçe ürünlerinde teknik değişim girişiminde bulunmaz. Genellikle ürün tasarımında ve araştırma-geliştirme çalışmalarında hemen hiçbir girişimi bulunmayan küçük ve sermaye yoğun işletmelerdir. Tam bağımlı işletmeler, bir bakıma büyük işletmelerin bir bölümü ya da atölyesi gibi çalışırlar (Örücü vd., 2011:63; Zerenler vd., 2007:664).

2.7.5.Geleneksel İnovasyon Stratejisi

Geleneksel inovasyon stratejileri genellikle durağan ve rekabetin az olduğu pazarlarda yer alan işletmeler tarafından uygulanan stratejilerdir. Dışarıdan gelen değişim taleplerinin az olması ve rakip işletmeleri herhangi bir değişime zorlamaması nedeniyle yenilik gereksinimi son derece az olmaktadır (Gökçek, 2007:75).

Bu işletmeler Ar-Ge faaliyetlerine gereken önemi ve ödeneği ayırmazlar. Dolayısıyla teknolojik yeniliklerle baş edebilmelerinin de çok kolay olmadığı anlaşılabilir (Aygen, 2006:50). Bu işletmeler bir ürün yeniliği yapabilecek bilimsel ve teknik yeteneklere sahip değildir. Geliştirilen yeni bir teknikten çok “moda” anlamında bazı tasarım değişiklikleri yapabilmektedirler. Bunun için de piyasadan gelen bir talep yoktur ya da rekabet bunu zorlamaz. Bu tür inovasyon stratejisini izleyen işletmelerin piyasada tutunmasının nedeni ürettiği ürünün özelliğidir (Özkan, 2009:64).

2.7.6.Fırsatları İzleyen İnovasyon Stratejisi

Fırsatçı stratejiler, pazarda görülen eksiklerin ve boşlukların izlenmesi ve daha önce düşünülmemeyen ve talep yaratabilecek bir ihtiyacı karşılayacak ürün sunmak suretiyle yenilik ortaya koyan bir strateji türüdür. Bu tür stratejiyi izleyen işletmelerin girişimcilik ve yaratıcılığının yüksek olması gerekmektedir (Gökçek, 2007:76).

Fırsatları izleme stratejisini uygulayan firmalar yenilikçi bir kimliktir. Araştırma çalışmaları yoğundur. Piyasaya farklılaştırılmış ürün sunmak için fırsat beklerler. Rakibinin zayıf yönünü bularak bir üründen diğerine kolayca geçebilme özelliğine sahiptirler. Bu doğrultuda üstünlük sağlamaya ve pazar payını büyümeye çalışmaktadırlar. Bu stratejiyi izlemede işletmelerin gerekli enformasyon ve bilgiyi sağlayabilme kapasitesi, diğer firmalarla ilişkisi ve firmanın öz sermayesi önem taşır (Özkan, 2009:6).

2.8.KONU DEĞERLENDİRMESİ

Literatür kısmının bu son bölümünde incelenen “İnovasyon” ve “İnovasyon Stratejileri” konuları kapsamında ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Müşteri isteklerinin hızla değiştiği, rekabetin şiddetli olduğu ve farklılaşmanın sınırlı olduğu pazarda rekabet avantajının önemli bir kaynağı olan inovasyonun muhakkak ekonomik ve/veya sosyal bir değer yaratması gerektiği kabul edilmektedir. Ayrıca icat, yaratıcılık, Ar-Ge, girişimcilik ve değişim gibi inovasyon ile karıştırılan bu kavramların inovasyonu oluşturan unsurlar olduğu sonucu da çıkarılabilir.
- İnovasyon; rekabet üstünlüğü elde etmede önemli bir rekabet aracıdır. Yöneticilerin inovasyonu gerçekleştirebilmek için bir vizyon geliştirmeleri ve çalışanları teşvik etmeleri önemlidir. Aksi halde günümüzde yenilikçi olmayan bir yönetim sisteminin talepleri karşılamada yetersiz kalabildiği ve işletmenin performansında olumsuz etki yaratabildiği sonucu çıkarılmaktadır.
- Turizm sektöründe; talebin esnek olması, üretimin ve tüketimin aynı anda olması ve hizmetin stoklanamaması gibi özelliklerden dolayı, turizm işletmeleri değişen çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlamak zorundadırlar.

Dolayısıyla kendini her açıdan farklı kılabilmeyi amaç edinmiş otel işletmelerinin rekabet avantajı sağlamada inovasyona önem vermesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

- Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında etkili olan inovasyon stratejileri işletmelerin hangi düzeyde yenilik ile ilgilendiğini göstermektedir. Bir işletmenin inovasyon faaliyetlerinin başarısı, inovasyon stratejisinin işletmenin genel stratejisi ile bütünleşmiş olmasına bağlı olduğu çıkarılan sonuçlardandır.

2.9.KOCAELİ TURİZMİ



Kocaeli, İstanbul'dan sonra, Türkiye'nin ikinci büyük sanayi merkezidir. Sanayisinin bu düzeyde gelişmesini sağlayan başlıca etken; eskiden beri limanlar kurulmasına elverişli olan derin bir körfezin kıyısında bulunması ve İstanbul'u Anadolu'ya bağlayan kara ve demir yolları üzerinde yer almış olmasıdır. Kuruluşu çok eskiye dayanan İzmit'teki tersane, çevredeki ormanlardan dolayı zengin bir kereste kaynağına dayandığından gemi yapımında da oldukça gelişmiştir (Varlı, 2003:17). Konum itibariyle çok önemli bir merkez olan Kocaeli ili uluslar arası ticaret yoluna sahip her türlü ulaşım imkanının bulunduğu merkezdir. Avrupa ile Asya arasında bir köprü konumunda olan ilin bu coğrafi konumu ticaret merkezi olması açısından çok önemlidir (Orhan, 1997:16). Böylesine gelişmiş bir sanayi kenti olan Kocaeli, organize sanayi bölgeleri, serbest bölge ve teknopark projeleri ile adeta bir teknokent olma yolunda hızla ilerlemektedir. Son yıllarda dünya devi otomotiv şirketleri üretim için birbiri ardına Kocaeli'ni tercih etmektedir (TUİK, 2011:9)

Kocaeli bir sanayi kenti olması nedeniyle yurdun her yerinden göç alan bir bölge konumundadır. Yoğun sanayileşme ve hızlı nüfus artışı (1,5 milyonun üzerinde nüfus) kentte konut ve altyapı eksikliği ile çevre kirliliği gibi sorunlara yol açmıştır. Dolayısıyla Sanayi ve kent atıklarının akıtıldığı Körfezin son bölümü yosundan

başka canlının yaşamasına el vermeyen duruma gelmiştir (Varlı, 2003:19) Kocaeli ilinin ilçeleri sırasıyla; Başiskale, Çayırova, Derince, Darıca, Gebze, Dilovası, Gölcük, İzmit, Kandıra, Karamürsel, Kartepe ve Körfezdir (Kocaeli Valiliği, 2012). Coğrafi büyüklük olarak ülkemizin en küçük illerinin başında yer alan Kocaeli, yaşama dair diğer tüm parametrelerde genel ortalamanın çok üzerinde bir potansiyele sahiptir. Özellikle sanayileşme süreci içerisinde yakaladığı düzey; ekonomik, sosyal, kültürel vb. parametrelerde ilin demografik yapısının temel belirleyicisi olmuştur (Demir, 2006:81) Kocaeli'nin ikliminden söz etmek gerekirse; Akdeniz iklimi ile Karadeniz iklimi arasında bir geçiş olduğu söylenebilir. Yazlar sıcak ve az yağışlı, kışlar yağışlı ve Türkiye'nin pek çok yöresine oranla ılık geçer (TUİK, 2011:9)



Kocaeli ili, bugüne kadar daha çok sanayi kenti olarak tanımlanmış, bu anlamda var olan turizm potansiyeli ile pek gündeme gelmemiştir. Oysaki fiziki özellikleri Kocaeli'ni her türlü turizm hareketi için uygun kılmaktadır. 3000 yıllık bir tarihi olan il, tarihi değerlerinin yanında çevresinde bulunan doğal güzellikleri, denizi, alışveriş merkezleri, temalı parklarıyla ve dünyanın önemli yollarının kavşak noktası olması nedeniyle, zengin bir potansiyele sahiptir (Artut vd., 2006:229).

Kent yüzyıllar boyunca bölgede hakimiyeti olan devletlere, imparatorluklara ve göçebe topluluklara, gerek başkentlik gerekse stratejik bir yerleşim merkezi olma görevini yerine getirmiştir. Yüzyıllar boyunca yerleşim yeri vazifesi gören Kocaeli'nde yaşayan topluluklar, bölgenin kültürel zenginliğine önemli katkılar sağladığından değişik kültürlerin izlerine de rastlanmaktadır (Orhan, 2010:243). Kocaeli'de bulunan turistik değerlerin turizm çeşitleri adı altında sınıflandırılması aşağıdaki Tablo 22'de belirtilmiştir;

Tablo 22: Kocaeli’de Bulunan Turistik Değerler

Turizm Çeşidi	Kocaeli’de Bulunan Turistik Değerler
Deniz Turizmi (Kıyı ve Yat Turizmi)	Kerpe (Kandıra): İzmit’e 50 km uzaklıktaki masmavi denizi, çam ormanları ile şirin bir Karadeniz köyüdür. Antik bir kentin üstüne kurulan Kerpe, 150 metreye kadar sığ denize ve eşsiz kumsallara sahiptir. Günübirlik kullanım olanakları olduğu gibi otel, motel ve pansiyonları da vardır.
	Kefken&Pembe Kayalar (Kandıra): İlginç jeolojik yapısı nedeniyle görülmesi gereken yerlerdendir. Amatör sualtı avcıları için de çeşitli olanaklar sunmaktadır. Karadeniz üzerinde insan yaşayan tek ada olan Kefken Adası da görülmeye değer yerlerdendir.
	Sarısü & Bağıranlı-Kandıra: Sarısü, 1 km uzunluğundaki kumsalı ve denizi ile gerek günübirlik turizm, gerekse çadır turizmi ve kampinge uygun bir köydür.
	Cebeci (Kandıra): Temiz denizi, kumsal ve çam ormanları ile tatil cennetidir. Ayrıca burada gün batımını seyretmek yöresinin çekiciliği arttıran unsurlardan biridir. “cik cik” denilen kum midyeleri ile de çok ünlüdür.
	Eskihisar (Gebze): Tarihi ve mistik kokusu, balıkçılar limanı ve kalesi ile dinlendirici bir özellik taşımaktadır. Ayrıca Eskihisar-Yalova arasında feribot seferleri bulunmaktadır.
	Bayramoğlu (Darıca): Temiz denizi, kumsalı ve modern dinlenme tesisleri ile çeşitli alternatifler sunmaktadır.
	Karamürsel: Sahilinde yer alan çay bahçeleri, yürüyüş ve oyun alanları ile halka hizmet ederken, kıyı şeridinde bulunan balıkçı köyleri ile kent turizmine katkıda bulunmaktadır.
Kongre Turizmi	Hereke (Körfez): Sahilde balıkçı teknelerinin barınması için yapılan marinanın çevresi tamamen çay bahçeleri ile çevrilidir. Yaz aylarında akşamları Herekelilerin buluşma noktası olan bu bölge hafta sonlarında çevre illerden gelen ziyaretçilerle büyük ilgi görmektedir.
	Değirmendere (Gölcük): gölcük kıyılarında Değirmendere, Halidere, Ulaşlı, Kavaklı kıyı restoranları ve çay bahçeleri ile günün yorgunluğunu atmak için dinlendirici özelliktedir.
	İlde çeşitli ulusal ve uluslararası kongrelere ev sahipliği yapabilecek büyük bir potansiyel mevcuttur. Beş yıldızlı otel (Emex Otel Kocaeli), dört yıldızlı otel (The Green Park Kartepe Otel) Sabancı Kültür Sitesi, Süleyman Demirel Kültür Merkezi ilde kongre turizmi amacıyla kullanılabilir başlıca tesislerdir.

Tablo 22'nin devamı

Sağlık Turizmi	<p>Yeniköy Yazlık Ilcası: Cilt hastalıklarına iyi gelen sudan 1 m. derinliğindeki, 40 derecelik havuzda yıkanılarak yararlanılmaktadır.</p> <p>Maşukiye Şifalı Su: cilt ve mide hastalıklarına iyi geldiği söylenen suyun bulunduğu yöre denizden 50 m. yüksekliktedir. Suyun sıcaklığı 20 derecedir.</p> <p>Soğuksu Şifalı Suyu: Merkeze bağlı Bahçecik beldesinde bulunan Soğuksu Şifalı Suyu, bölgeye ismini vermiş olup, mide rahatsızlıklarına iyi geldiği bilinmektedir.</p>
Kış Turizmi	<p>Kartepe: Aralık ayı sonunda kayak sezonunu açan Kartepe, İstanbul'a yaklaşık bir saatlik yakınlığıyla da kayağa gönül verenlere en yakın adres konumundadır.</p>
Yayla Turizmi	<p>Kuzu Yaylası: Keltepe ormanları ve Kuzu Yaylası, günübirlik turizme hizmet vermektedir. Çam, kayın, ıhlamur ağaçları ve rengarenk çiçeklerle çevrilmiş yoldan Kuzu Yaylası'na gelindiğinde, temiz havanın, panoromik manzaranın ve vahşi doğanın birbiriyle kaynaştığı görülür.</p>
Kültür Turizmi	<p>Taşınmaz Kültür Varlıkları:</p> <p>Roma ve Bizans Dönemine ait varlıklar; Gültepe Nekropolü, Üçtepeliler Büyük Tümülüs, Şehitler Korusu, Valide Köprü Höyüğü, Kumluca köyü Tarihi Roma Köprüsü ve Tümülüs, Eskihisar Bizans Kalesi, Hereke Nekropol Sahasıdır.</p> <p>Osmanlı Dönemi Yapıları; Abdülaziz av Köşkü, Redif Dairesi, Savcılık Binası, Eski Vali Konağı, Saat Kulesi, İzmit Eski İstasyon Binası, Akçakoca Camii, Fevziye Camii, İmarat Camii, Pertevpaşa Külliyesi ve Yeni Cuma Camii, Yalı Camii, Hüseyin Paşa Camii, Zıbcı Mescidi, Mehmet Bey Hamamı, Süleyman Paşa Hamamı, Tüysüz Çeşme, Yeni Çeşme, Karamürsel Eski Hükümet Konağı vb.</p> <p>Sivil Mimarlık Örnekleri: Saatçi Ali Efendi Konağı (Etnoğrafya Müzesi), Sırrı Paşa Konağı, Portakal Hafız Konağı, Pembe Köşk, Kapanca Sokak, Çukurçeşme Sokak, Sultan Süleyman Köprüsü, Mimar Sinan Köprüsü, Fatih Sultan Mehmet Otağı, Eskihisar Osman Hamdi Bey Evi ve Müzesi, Kaiser Wilhelm Köşkü, Hereke Halı Fabrikası, Örcün Sultan Baba Türbesi vb.</p> <p>Anıtlar: Karamürsel Anıt Mezarı, Akçakoca Anıt Mezarı, Yahya Kaptan Anıt Mezarı, Hanibal'ın Anıtı.</p> <p>Kültür ve Turizm Bakanlığı'na Bağlı Müzeler; Saatçi Ali Efendi Konağı (Etnoğrafya Müzesi), Gayret Gemi Müzesi, Hızırreis Denizaltı Müzesi, Gölcük Deniz Müzesi</p> <p>Kültürel Ürünler; Karamürsel Sepeti, Kandıra Bezi, Hereke Halısı ve İpekli Dokumaları, Kandıra Taşı, Kandıra Yoğurdu, Pişmaniye, Değirmendere Fındığı.</p>

Tablo 22'nin devamı

	<p>Sualtı Dalışı: Kandıra, Kerpe, Kumcağız, Kefken ve Seyrek bölgeleri sualtı dalışların yapılabileceği bölgelerdendir.</p> <p>Sportif Olta Balıkçılığı: Sapanca Gölü ile Kartepe üzerindeki küçük göller ve Kandıra Sahilleri elverişlidir.</p> <p>Yelken: İzmit körfezi yelken sporları için elverişli konumdadır.</p> <p>Buz Pateni: Derince'de bulunan olimpik donanıma sahip buz pateni tesisleri</p>
Spor Turizmi	<p>Türkiye'de gerçekleşen yurtiçi yarışmalara ev sahipliği yapmaktadır.</p> <p>Kara Sporları: Avcılık, Atlı Doğa Yürüyüşü, Trekking, Dağcılık ve Bisiklet için Yuvacık yürüyüş parkurları, Başdeğirmen Trekking Sahası elverişlidir.</p>
Alternatif Turizm (Eko Turizm)	<p>Dağ ve Doğa Yürüyüşleri: Beşkayalar Tabiat Parkı, Darıca Bayramoğlu Kuş Cenneti ve Temalı Parkı, Dağ Turizmi açısından elverişli konumla olan Kartepe (1700 m), Kuzu Yaylası, Ballıkayalar Vadisi, Sapanca Gölü, Başdeğirmen Mesire Alanı Kocaeli'nde dağ ve doğa yürüyüşleri için elverişlidir.</p> <p>Kuş Gözetleme: Sapanca gölü çevresinde Macar Ördęđi, Elmabaş Patka, Sakarmeke gibi kuş türleri bulunmaktadır. Darıca'daki Kuş Cenneti ve Temalı Parkı kuş türleri açısından dünya da benzeri olmayan bir park haline gelmiştir.</p> <p>Bitki İnceleme: Dağ ve doğa yürüyüşleri ve kuş gözetleme için elverişli olan yerler bitki inceleme olanağı da sunmaktadır.</p>

Kaynak: Artut vd., 2006; Yılmaz vd., 2009; Kocaeli İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2011'den uyarlanmıştır.

Kocaeli Ticaret Odası'nın (2012) "Kocaeli'nin Sektörel Görünümü" adı altında düzenlemiş olduğu durum raporuna göre; Kocaeli ili turizm sektörü açısından kış turizmi, termal turizmi, inanç turizmi, müzeler ve deniz turizminin yapılabildiği bir il konumundadır. Yine Kocaeli ilinin turizm sektörü incelendiğinde dikkat çeken konular şu şekilde sıralanmaktadır;

- **Kongre Merkezi ihtiyacı:** Son dönemde büyük ölçüde önem kazanan kongre turizmi ile ilgili Kocaeli'nde önemli yatırımlara ihtiyaç vardır.
- **Günlük Tur Organizasyonu Eksikliği:** Kocaeli için düzenlenen turlar genellikle il dışındaki tur operatörlerince gerçekleştirilmektedir. İl içerisindeki tur operatörleri bu konuda faaliyette bulunmamaktadırlar. Günlük tur organizasyonları için önemli bir paya sahip doğa yürüyüşleri için mevcut yürüyüş parkurları daha fazla tanıtılmalı ve eksikleri giderilmelidir.

- ***Sağlık Turizmi Sorunu:*** Sağlık Turizmi açısından gelen hastaların Kocaeli’nde vakit geçirmesi için turlar düzenlenmelidir. Gelen hastalar ve refakatçiler ilk olarak İstanbul’u gezmek istemektedirler. Bu nedenle Kocaeli cazibe merkezi haline getirilmelidir. Sağlık turizmi üç başlık altında düzenlenmektedir;
 - *Medikal Turizm*
 - *Termal Turizm*
 - *İleri yaş, engelli turizmi*

Sanayi şehrinden sağlık ve turizm şehrine sloganıyla bir vizyon belirlenmelidir. Dolayısıyla bölge “geçinilecek yer olarak değil kalınacak ve yaşanılacak bir yer” olarak lanse edilmelidir.

- ***Turizmi Destekleyecek Tesislerin Eksikliği Sorunu:*** Turizm sektöründe Kocaeli’nin yeterince turist çekebilmesi açısından bir diğer önemli husus tesisleşmenin haricinde gelen turistlerin eğleneceği ve sosyal aktivitede bulunabileceği yerlerin az olmasıdır.
- ***Nitelikli Eleman ve Rehber Sorunu:*** Gerek günübirlik turlar gerekse de sağlık turizmi için gelen misafirlere rehberlik edecek nitelikli rehber sıkıntı bulunmaktadır.
- ***Turizm Yatırım Potansiyeli Turizm Yatırımcılarına Anlatılmalı:*** Turizm sektörüne yapılan yatırımların yaklaşık 60 sektörü de etkilediği göz önüne alınırsa turizm sektöründe yapılacak yatırımların çarpan etkisinin fazla olacağına inanılmaktadır.
- ***Altyapı Sorunu:*** Özellikle şehirden uzakta olan tesislerde altyapı sorunları sektörü olumsuz etkilemektedir. Başta düzenli elektrik ve su kesintileri olmak üzere tesisleri mağdur durumda bırakacak alt yapı eksiklikleri mevcuttur.

Tüm bunların dışında Kocaeli ilinde ulusal ve uluslar arası organizasyonların artırılması gerekliliği de ön plana çıkmaktadır. Çünkü Kocaeli ili bunun için yeterli altyapıya ve tesise (olimpik buz sporları salonu, su kayağı tesisi, kartepe vb.) sahip bir il konumundadır.

Kocaeli ili, aynı zamanda bir fuar kentidir. Her yıl 28 Haziran'da kapılarını açan 15 temmuza kadar faaliyet gösteren Kocaeli Fuarın da yaklaşık 650 firma ürünlerini sergilemektedir. Bu da Kocaeli ye ayrı bir canlılık kazandırmaktadır (Varlı, 2003). Büyük ölçüde iş ve istihdam yaratmak açısından, bacasız sanayi dediğimiz ve en kazançlı sektör olan turizm yatırımların yapılması yönünde ilgililerce büyük çabalar sarf edilmektedir.

Ülkeye gelen milliyetlerin illere göre dağılımında 2005 ve 2006 verilerine göre Kocaeli'ne en çok gelen ve geceleleyen turistlerin ilk üç sıralaması; Almanlar, İngilizler ve İtalyanlar şeklindedir.

III. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma desenini kapsayan bu bölümde, Kocaeli’nde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin stratejik rekabet üstünlüğünü sağlama aracı olan inovasyon stratejilerini belirleyecek çalışmanın, araştırma kısmına ilişkin değerlendirmeler sunulmuştur. Dolayısıyla araştırmanın hipotezleri ve modeli, yöntemi, evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve veri analiz tekniği hakkında bilgiler yer almaktadır. Bu kapsamda ikincil verilerden yararlanılarak çalışmanın literatür bölümünde tartışılan rekabet üstünlüğü ile inovasyon stratejileri arasındaki ilişki; çalışmanın uygulama bölümünde otel işletmeleri yöneticilerinin görüşleri çerçevesinde elde edilen birincil veriler ile karşılaştırılmıştır.

3.1.Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Bu araştırma iki temel amaca yöneliktir. Araştırmanın ilk temel amacı; Kocaeli ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyonun uygulanıp uygulanmadığını tespit edip, uygulanıyorsa hangi inovasyon stratejisine hitap ettiğini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen problem cümlesi ve hipotezler aşağıda sıralanmaktadır:

Problem Cümlesi 1: İnovasyon stratejileri otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlıyor mu?

H1: Saldırgan inovasyon stratejisi otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlar

H2: Savunmacı inovasyon stratejisi otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlar

H3: Taklitçi inovasyon stratejisi otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlar

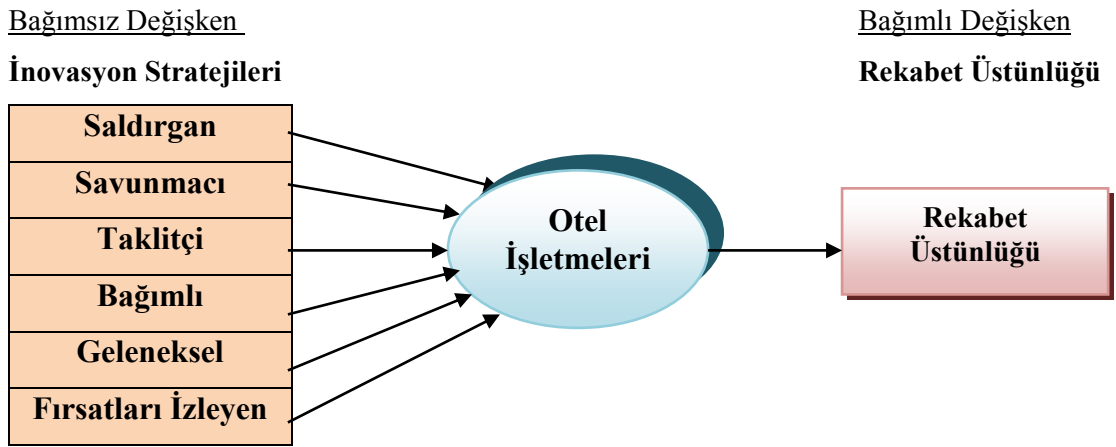
H4: Bağımlı inovasyon stratejisi otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlar

H5: Geleneksel inovasyon stratejisi otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlar

H6: Fırsatları izleyen inovasyon stratejisi otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlar.

Araştırmanın ilk genel amacını ve oluşturulan ilk altı hipotezini özetler nitelikte bir model oluşturulmuştur. Aşağıdaki modelde inovasyon stratejileri ve rekabet üstünlüğü olmak üzere iki değişken bulunmaktadır. Değişkenler bağımlı ve bağımsız olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın bağımsız değişkeni inovasyon stratejileri, bağımlı değişkeni ise rekabet üstünlüğüdür.

Şekil 5: İnovasyon Stratejileri ile Rekabet Üstünlüğü Modeli



İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak için genel bir rekabet stratejisi izlerler. Bu nedenle; Kocaeli’ndeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin rekabet stratejilerinin; uygulanacak olan inovasyon stratejilerinde belirleyici bir nitelik taşıyıp taşımadığını tespit etmek de araştırmanın ikinci amacıdır. Bu amaç doğrultusunda bir otel işletmesinin rekabet stratejisi, inovasyon stratejisinde belirleyici nitelik taşıyorsa, hangi rekabet stratejisi hangi inovasyon stratejisinin uygulanmasını gerektirdiğinin cevabı da bulunmuş olacaktır.

Problem Cümlesi 2: Rekabet üstünlüğü sağlamada otel işletmelerinin rekabet stratejileri; uygulanacak olan inovasyon stratejilerinde belirleyici bir nitelik taşıyor mu?

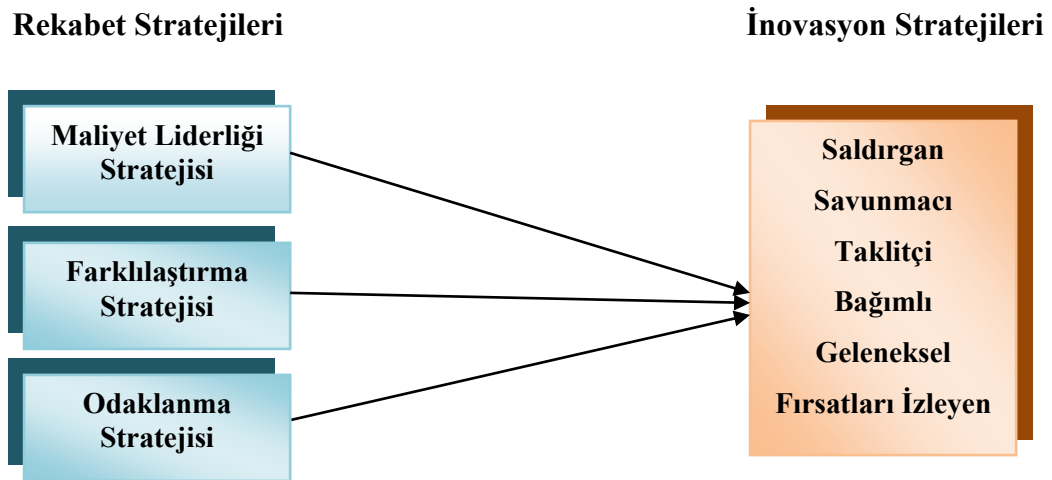
H7: Maliyet liderliği rekabet stratejisi ile inovasyon stratejisi (saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel, fırsatları izleyen) arasında olumlu ilişki vardır.

H8: Farklılaştırma rekabet stratejisi ile inovasyon stratejisi (saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel, fırsatları izleyen) arasında olumlu ilişki vardır.

H9: Odaklanma rekabet stratejisi ile inovasyon stratejisi (saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel, fırsatları izleyen) arasında olumlu ilişki vardır.

Araştırmanın ikinci amacını ve oluşturulan H7, H8, H9'u özetler nitelikte bir model oluşturulmuştur. Aşağıdaki modelde yer alan bağımsız değişken rekabet stratejileri, bağımlı değişken ise; inovasyon stratejileridir.

Şekil 6: Rekabet Stratejileri ile İnovasyon Stratejileri Modeli



3.2.Nitel Araştırma Yöntemi ve Tanımı

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Uçak'a (2000) göre nitel araştırma yöntemleri, özellikle keşfetmeye ve ortaya çıkarmaya yönelik, tümevarımsal mantığa dayalı yöntemlerdir. Bu araştırmanın temel yaklaşımı olan tümevarım yaklaşımı ise Ağraş'a (2007) göre parçaların incelenmesini ve bu incelemelere dayanılarak bütünü tanımlanmasını amaçlayan bir yaklaşımdır.

Araştırma; herhangi bir sosyal ve fiziksel olgu ve olay hakkında bilimsel bilgi elde etmek, elde edilen bilgiyi insanlığın hizmetine sunmak ve bunu uygulamak için sistematik ve planlı bir şekilde veri toplanması, analiz edilmesi, tartışılması ve sonucunun rapor edilmesi işlemlerini içeren bir etkinliktir (Ekiz, 2004). Araştırmanın temel amacı olan bilimsel bilgi ise; nesnellik, yinelenebilirlik, doğrulanabilirlik, evrensellik gibi özellikleri içinde barındıran, pozitivist/akılcı dünya görüşüyle ortaya çıkmış belli kurallar ve ilkelerle elde edilen bir bilgi türüdür (Anlı, 2011). Bu bağlamda araştırma amacıyla bilginin toplanmasını ve anlamayı öngören “nicel (kantitatif)” ve “nitel (kalitatif)” araştırma olmak üzere iki yaklaşım vardır.

Nicel araştırma yöntemine hitap eden “pozitivist/akılcı” düşüncenin temelinde, akıl ve gözlemlerle ortaya çıkacak tek gerçeğin ve tek doğrunun aranması söz konusudur. Dolayısıyla bu yaklaşımda olgular çevreden ve zamandan soyutlanarak nesnelleştirilmekte; gerçekler doğru ölçüm ve sayılarla tanımlanabilmektedir. Yirminci yüzyılda, sosyal bilimlerin gelişimiyle birlikte pozitivist anlayışa karşılık yeni bir dünya görüşü oluşmaya başlamıştır. Nitel araştırma yönteminin oluşmasında etkili olan “pozitivizm/akılcılık ötesi” denen bu yorumlayıcı yeni yaklaşımda tek ve değişmez doğrular yerini, “bilgi ve doğru, insandan bağımsız değildir” anlayışına bırakmıştır (Uçak, 2000:256; Ekiz, 2004; Broom, 2005:66). Bluhm ve arkadaşlarına (2011) göre nitel araştırma birçok araştırmacı tarafından uzun süre kabul edilemediğinden “kıvılcı saçlı üvey çocuk” unvanını almıştır.

Nitel ve nicel araştırmaların arasındaki farklardan bahsedilecek olursa; Hancock’a (1998) göre, nicel araştırma gözlenebilir ve ölçülebilir özelliği olan fen bilimlerine (biyoloji, kimya, fizik, jeoloji vb.) uygun bir araştırma türüdür. Nitel araştırma ise, insanların yaşamını sürdürdüğü sosyal ortamlarda, insan davranışlarıyla ilgilenen sosyal bilimlere (psikoloji, sosyoloji, antropoloji vb.) uygun bir diğer araştırma türüdür denilebilir. Dolayısıyla nitel araştırma dünyamızın sosyal yönleri ile ilgili genel olarak şu sorulara cevap aramaktadır:

- İnsanların davranışlarındaki nedensellik?
- Görüş ve tutumların nasıl şekillendiği?

- İnsanların çevrelerinde devam eden olaylardan ve durumlardan nasıl etkilendiği?
- Sahip olunan kültürün nasıl ve neden gelişme gösterdiği?
- Sosyal gruplar arasındaki farklılıkların nedenleri?

Nitel (kantitatif) araştırma “ne kadar?”, “kaç?”, “ne sıklıkta?”, “ne ölçüde?” sorularının yanıtları ile ilgili iken (Britten, 2011); nitel (kalitatif) araştırma “neden?”, “nasıl?” ve “ne şekilde?” sorularının yanıtları ile ilgilenir (Barbour, 2000). Nitel ve nicel araştırma arasındaki farklılıkları daha açıklayıcı şekilde aşağıdaki Tablo 23’de görmek mümkündür:

Tablo 23: Nitel ve Nicel Araştırmaların Arasındaki Farklar

Nitel Araştırma (Qualitative Research)	Nicel Araştırma (Quantitative Research)
- Öznel (Subjective)	- Nesnel (Objective)
- Holistik (Holistic)	- İndirgemeci (Reductionist)
- Fenomenolojik (Phenomenological)	- Bilimsel (Scientific)
- Positivist ötesi (Anti Positivist)	- Positivist
- Tanımlayıcı (Descriptive)	- Deneysel (Experimental)
- Doğacı (Naturalistic)	- Yapmacık (Contrived)
- Tümevarımsal (Inductive)	- Tümdengelimci (Deductive)

Kaynak: (Hancock, 1998).

Karagöz ve Ekici’ye (2004) göre karmaşık niteliğe sahip olan sosyal ve ekonomik olayların sayısal olarak analiz edilmesi gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Gegez’e (2010) göre son yıllarda kullanılan nitel araştırma yöntemlerinin önem kazanmasının temel nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır;

- Genellikle nitel araştırmalar nicel araştırmalardan daha ucuza mal olur.
- Nitel araştırmalar tüketicilere ait içsel motivasyonları ve duyguları ortaya çıkarmada oldukça işlevseldir.
- Nicel araştırmalarla beraber kullanıldıklarında, nitel araştırmalar nicel araştırmalara yardımcı olur, etkinliklerini artırır.

- Son dönemlerde bilgisayar teknolojisi ve nitel araştırmaları analiz etmede kullanılan yazılım programlarının gelişimi, bu tür araştırmaların kullanımını teşvik etmektedir.

Süreçlerin ve nedenlerin derinlemesine sorgulanmasına imkan veren ve sosyal bilimlerdeki araştırmalarda sıkça kullanılan nitel araştırma (Doruköz, 2008) ile ilgili literatürde bazı yazarların yaptığı değişik tanımları aşağıdaki Tablo 24’te belirtilmiştir:

Tablo 24: Nitel Araştırma Yöntemi Tanımları

Yazar/Yazarlar	Yıl	Nitel Araştırma Nedir?
Denzin ve Lincoln	1998	Nitel araştırma, araştırmacıların araştırılacak konu ya da konuları doğal ortamda incelemeleri, araştırılan insanların getirmiş oldukları anlamlar açısından olguyu anlamlaştırma ve yorumlama çabası içerisinde olmalarıdır (Ekiz, 2004)
Fossey vd.	2002	Nitel araştırma, araştırma yöntemleri içerisinde istatistiksel işlem ve miktar kullanmadan kişilerin deneyimlerini, davranışlarını, toplumsal anlamda etkileşimlerini tanımlamaya çalışan geniş bir terimdir.
Gardenhire ve Nelson	2003	Nitel araştırma, sosyal olay veya olgulara ilişkin kararların, niçin ve nasıl verildiklerinin anlaşılmasına yönelik bir süreçtir.
Yıldırım ve şimşek	2005	“Gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır”
Mack ve Woodsong	2005	Nitel araştırma sosyal bir toplumda yaşayan bireylerin çelişkili davranışlarını, inançlarını, görüşlerini, duygularını ve kültüre özgü değerlerini açıklamaya çalışan bir yöntemdir.
Saban vd.	2010	Nitel araştırma, belli olgu veya olayları kendi ortamları içerisinde çok yönlü ve uzun süreli olarak derinlemesine incelemektir.

Kaynak: Fossey vd, 2002; Gardehire ve Nelson, 2003; Ekiz, 2004; Yıldırım ve şimşek, 2005; Mack ve Woodsong, 2005; Saban vd. 2010’dan uyarlanmıştır.

Clissett’e (2008) göre nitel araştırmanın genel bir tanımını yapmak zordur. Ruh sağlığı araştırmalarında nitel araştırmanın önemine değinen Fossey ve arkadaşlarına (2002) göre nitel araştırma, araştırmaya katılanların bakış açılarına önem vererek araştırılmakta olan bir durumu veya eylemi aydınlatan öznelliği

amaçlamaktadır. Dolayısıyla nitel araştırmalarda veri toplama, analiz ve sunumunda Őeffaflık (açıklık ve dürüstlük) nemli olduğundan araştırmacı ve katılımcının ilişkileri zaman zaman güçleŐebilmektedir. Bu bağlamda araştırmada kalite kriterini derinden etkileyen “etik” konusu devreye girmektedir. Etik davranmak araştırmalarda verilecek mesajın doğru olabilmesi için önem teşkil etmektedir. Büyüköztürk ve arkadaşlarına (2011:255) göre nitel araştırmanın özellikleri aşağıdaki Tablo 25’te belirtildiği gibidir:

Tablo 25: Nitel Araştırmanın zellikleri

zellikler	Açıklamalar
Doğal ortam	Olguların, olayların ya da davranışların gerçekleştiği doğal ortamda çalışılır.
Doğrudan veri toplama	Araştırmacı verilere doğrudan kaynağından ulaşır.
Zengin betimlemelerin yapılması	Bağlam ve olguların derinlemesine anlaşılmasını sağlayacak detaylı betimlemeler yapılır.
Sürece yönelik	Olgu ve davranışların nasıl ve neden gerçekleştiğine odaklanır
Tümevarımcı veri analizi	Sentezlenerek elde edilen bilgilerden yola çıkarak ikna edici genellemeler yapılır.
Katılımcının bakış açısı (Araştırmacının katılımcı rolü)	Katılımcının anlamasına ve anlamlandırmasına odaklanır.
Araştırma desenlerinde esneklik	Araştırma deseni, çalışmanın gerçekleştiği duruma göre gelişir ve değişir.

Kaynak: (Büyüköztürk, vd., 2011).

Britten’e (2011) göre teorik açıklamalarda nitel araştırmanın özellikleri; yorumlanması (interpretation), süreci (process), etkileşimi (interaction), göreceliği (relativism) ve doğallığı (naturalism) dır. Dolayısıyla niteliksel araştırma; sosyal süreçlerle ilgilidir. İnsanların davranışlarının nasıl Şekillendiği ve davranış Őeklindeki değişimi açıklamaya yöneliktir. Buradan yola çıkarak anlaşıldığı üzere Bloom ve Crabtree’e (2006) göre nitel araştırmanın amacı; kavramsal ve kuramsal ereve dahilinde görüşülen kişinin sahip olduğu hayat tecrübesinden yararlanıp bilgi dünyasına katkıda bulunmaktır.

Bu araştırmada nitel araştırma yönteminin kullanılmasındaki başlıca nedenler Şu Şekilde sıralanabilir;

- Bu araştırma için elde edilen kaynaklar incelendiğinde araştırmanın konusuyla bağlantılı olarak otel işletmelerinde yapılmış nitel bir araştırmaya ulaşamaması,
- Araştırma konusunun otel işletmelerinde uygulanıp uygulanmadığına dair derinlemesine bilgilere ihtiyaç duyulması,
- Araştırmaya dahil edilen Kocaeli ilinde sınırlı sayıda üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin olması,
- Araştırma konusuyla ilgili detaylı bilgilerin araştırmaya dahil edilen üst düzey yöneticilerin bilgi ve deneyiminden sağlanmak istenmesi,
- Nicel yöntem kullanılmasının üst düzey yöneticilerin görüşlerini sınırlayacağı varsayımı,

Tüm bu nedenlerin dışında yukarıda “nitel araştırma yöntemi ve tanımı” konu başlığı adı altında incelenen kaynaklarda belirtildiği üzere nitel araştırmanın sosyal bilimlere daha uygun olduğu görüşü, tanımı ve özellikleri açısından da nitel araştırmanın konuyu daha açıklayıcı ve kapsayıcı olacağı kanısına varıldığından tercih edilmesinde önemli bir etkidir.

3.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, “araştırmada toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı, yorumlanacağı grup” olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2011). Bu araştırmanın evrenini Kocaeli’nde bulunan turizm işletme belgeli otel işletmeleri oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan turistik belge alan oteller “Turizm İşletme Belgeli Otel” diye adlandırılmaktadır. Çelik’e (2007:16) göre; Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın denetimi altında faaliyetlerini sürdüren turizm işletme belgeli otel işletmeleri, önceden saptanmış mimari ve donanımına göre dünya standartlarına uygun olarak yıldızlara ayrılmaktadır. Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’ne (1993) göre; “Bir Yıldızlı Oteller”, “İki Yıldızlı Oteller”, “Üç Yıldızlı Oteller”, “Dört Yıldızlı Oteller” ve “Beş Yıldızlı Oteller” olmak üzere beş ayrı grupta toplanmaktadır. Bu gruplandırmayı özellikleriyle beraber aşağıdaki Tablo 26’da görmek mümkündür.

Tablo 26: Otel İşletmelerinin “Yıldızlı” Sınıflandırılması

Bir Yıldızlı Oteller (*)	En az 10 oda kapasiteli otellerdir. Resepsiyon, lobi, kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu, otel kat sayısının üçten fazla olması durumunda müşteri asansörü, yönetim odası, yatak odaları için gerekli malzeme, büfe hizmeti, odalarda telefon hizmeti olması bu oteller için aranan özelliklerdir.
İki Yıldızlı Oteller (**)	Bir yıldızlı oteller için aranan şartlara ek olarak en az 20 oda kapasiteli otellerdir. Bunun dışında ilave bir yönetim odası, oturma salonu veya bağımsız bölümlerde bar düzenlemesi, iklim koşullarına göre klima sistemi, yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap bulunması bu oteller için aranan özelliklerdir.
Üç Yıldızlı Oteller (***)	İki yıldızlı oteller için aranan şartlara ek olarak en az 40 kapasiteli otellerdir. İkinci sınıf lokanta veya kafeterya, yatak odalarında TV, banyolarda saç kurutma makinesi, kişi başına 1,2 m ² olmak üzere en az 50 kişilik çok amaçlı salon, çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti olması bu oteller için aranan özelliklerdir.
Dört Yıldızlı Oteller (****)	Üç yıldızlı otellere ek olarak en az 80 kapasiteli otellerdir. Doktor ve hemşire hizmeti, ilkyardım araç ve gereçleri bulunan revir, otel kapasitesine uygun servis girişi, asansörü ve merdiveniyle bağlantılı bagaj odası, kabul holü, her katta kat ofisi düzenlemesi, oda servisi, odalarda eşya kasası, mini bar, personel sayısının en az %15’i oranında konusunda eğitim almış personel, kapalı ve açık yüzme havuzu, en az 100 kişilik çok amaçlı toplantı salonu, aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, bowling salonu, go-kart pisti, kayak veya deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi, en az beş çift Türk yemeğinden oluşan bir menünün de sunulduğu ikinci bir lokanta olması bu oteller için aranan özelliklerdir.
Beş Yıldızlı Oteller (*****)	Dört yıldızlı otellere ek olarak kapasitesi en az 120 odalı otellerdir. Odalarda çalışma masası, merkezi aydınlatma düğmesi, priz ve boy aynası, odalarda bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kâğıt mendil, şemsiye gibi en az 10 adet amblemli malzeme, 24 saat oda servisi, garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde 24 saat görevli personel, odalarda uydu veya video yayınları ile oda sayısının %10’u oranında internet imkanı sağlanması, bay ve bayan kuaförü, Satış mağazaları, Personel sayısının en az %25’i oranında konusunda eğitim almış personel, Alakart lokanta, Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin olması bu oteller için aranan özelliklerdir.

Kaynak: Gürkan, 2008:20; Çelik, 2007:17; WEB-1’den uyarlanmıştır.

Bu araştırmanın *evrenini* oluşturan Kocaeli’ndeki otel işletmelerini belirlemek için Kocaeli İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü web sitesinde yayınlanan en son veriler incelenmiştir. Ayrıca Kocaeli İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü ile yapılan gerekli görüşmeler ve Kocaeli’yi tanıtan kaynaklardan (Kocaeli Valiliği, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2012) elde edilen bilgilere göre Kocaeli’ndeki turizm işletme belgeli otel işletmeleri aşağıdaki Tablo 27’de belirtildiği gibidir;

Tablo 27: Kocaeli’deki Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri

Bulunduğu İlçe	Yıldızlı Kategori	Otel İşletmeleri
İzmit	*****	Emex Otel Kocaeli
İzmit	*****	Ramada Plaza İzmit Otel
İzmit	****	Baltürk Otel Kocaeli
İzmit	****	Pasha Palas Otel
Kartepe	****	The Green Park Kartepe Resort&Spa
Darica	****	Hegsagone Otel
Darica	****	North/Star Resort Hotels
Darica	****	Bayramoğlu Paradise Island Otel
Gebze	****	Ener Old Castle Resort Otel
Gebze	****	Holiday Inn Gebze İstanbul-Asia Otel
Gebze	****	Life Port İstanbul
İzmit	***	Asya Otel
İzmit	***	Altınna Otel
İzmit	***	Wes Otel
İzmit	***	Teona Otel
Darica	***	Bayramoğlu Resort Otel
Darica	***	Yelkenkaya Otel
Gebze	***	Grand Gebze Otel
Gebze	***	Hotel Delta YSS
Karamürsel	***	KAO Otel
İzmit	**	Kozluca Otel
İzmit	**	Çenedağ Otel
İzmit	**	Seka Park Otel
İzmit	**	İzmit Saray Otel
Darica	**	Otel Restaurant Bekir
Darica	**	Blackmont Otel
Gebze	**	Yakamoz Otel

Tablo 27'nin devamı

Gebze	**	Clup Atabay
Gebze	**	Anibal Otel
Körfez	**	İstikbal Otel
Karamürsel	**	Chaleten Otel
İzmit	*	Cosmic Altınna Otel
Gebze	*	Yeni Doğu Otel
Gebze	*	Libiza Otel

Kaynak: Kocaeli İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2012; Kocaeli Valiliği, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2012.

Tablo 27'den de anlaşıldığı üzere bu çalışmanın evrenini Kocaeli'nde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı 34 adet otel işletmesi oluşturmaktadır.

Örneklem ise, evreni temsil etmek üzere çeşitli tekniklerle evren elemanlarından seçilen ve üzerinde inceleme yapılan gruptur (Özen ve Gül, 2007). Evrene göre örneklemin tercih edilmesinin bazı avantajları vardır. Bunlar örnekleme çalışmanın daha ucuz olması, daha çabuk olması, daha ayrıntılı bilgi edinilebilmesi ve evrenden elde edilemeyecek bilgilere ulaşılabilmesidir (Yüceltoy ve Güneritosunoğlu, 2007). Nicel araştırmalarda örneklemden evrene genelleme yapmak amacıyla, seçilen örneklemin büyüklüğü önem kazanırken; nitel araştırmalarda örneklemin büyüklüğü daha sınırlı olabilmektedir. Dolayısıyla nitel araştırma ile asıl ulaşılmak istenen “analitik bir genellemenin” yapıp yapılmayacağıdır (Şen, 2006). Yıldırım ve Şimşek'e (2005) göre nitel araştırmada kullanılan örneklem yöntemleri olasılık temelli ve amaçlı örneklem yöntemleri olarak ikiye ayrılmaktadır

Tablo 28: Örneklem Yöntemleri

Olasılık Temelli Örneklem Yöntemleri	Amaçlı Örneklem Yöntemleri
	➤ Aşırı veya aykırı durum örnekleme
	➤ Maksimum çeşitlilik örnekleme
➤ Seçkisiz (basit-tesadüfi) örnekleme	➤ Benzeşik örnekleme
➤ Sistematik örnekleme	➤ Tipik durum örnekleme
➤ Tabakalı örnekleme	➤ Kritik durum örnekleme
➤ Küme örnekleme	➤ Kartopu örnekleme
	➤ Ölçüt örnekleme
	➤ Doğrulayıcı ve yalanlayıcı örnekleme
	➤ Kolay ulaşılabilir örnekleme

Kaynak: Yıldırım ve Şimşek, 2005'ten uyarlanmıştır.

Bu araştırmada, araştırmacılar için evrenin genelini temsil edecek (Özen ve Gül, 2007) *amaçlı örnekleme* türlerinden *ölçüt örnekleme* tekniği kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme tekniği, bir araştırmada gözlem birimleri belli niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesnelere ya da durumlardan oluşturulabilir (Büyüköztürk vd., 2011). Bu bağlamda araştırmada otuz dört adet otel işletmesi içerisinde sadece üç, dört ve beş yıldızlı yirmi adet otel işletmesi örnekleme olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla bu oteller aşağıdaki Tablo 29'da tekrar belirtilmiştir;

Tablo 29: Araştırmanın Örneklemi

Bulunduğu İlçe	Yıldızlı Kategori	Otel İşletmeleri
İzmit	*****	Emex Otel Kocaeli
İzmit	*****	Ramada Plaza İzmit
İzmit	****	The Green Park Kartepe Resort&Spa
İzmit	****	Baltürk Otel Kocaeli
İzmit	****	Pasha Palas Otel
Darıca	****	Hegsagone Otel
Darıca	****	North/Star Resort Hotels
Darıca	****	Bayramoğlu Paradise Island Otel
Gebze	****	Ener Old Castle Resort Otel
Gebze	****	Life Port İstanbul
Gebze	****	Holiday Inn Gebze Otel
Gebze	***	Grand Gebze Otel

Tablo 29'un devamı

Gebze	***	Hotel Delta YSS
Darıca	***	Yelkenkaya Otel
Darıca	***	Bayramoğlu Resort Otel
İzmit	***	Asya Otel
İzmit	***	Altınal Otel
İzmit	***	Wes Otel
İzmit	***	Teona Otel
Karamürsel	***	KAO Otel

Bu örneklemedeki ölçüt; seçilen otel işletmelerinin üç, dört ve beş yıldızlı otel kategorisinde faaliyet göstermeleridir. Üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin diğer yıldızlı kategoride yer alan (* ve ** yıldızlı) otel işletmelerine göre fiziksel, mimari ve hizmet çeşitliliği açısından daha donanımlı olması ölçüt örneklem olarak belirlenmesinde temel nedendir. Buna bağlı olarak bu otel işletmelerinde inovasyon stratejisinin belirlenmesi noktasında inovasyon faaliyetlerinin daha yoğun uygulandığı öngörüsü de bir diğer nedendir.

3.4.Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Nitel araştırmalar bir dizi hipotezi kanıtlamak veya çürütmek için değil, ön yargılı bir fikri çürütmek veya yeni bir fikri keşfetmek için yapılır (Broom, 2005). Nitel araştırmalarda veri toplama teknikleri Gegez'e (2010) göre; odak grup görüşmeleri, derinlemesine mülakatlar, projektif tekniklerdir (cevaplayıcıların bilinçaltındaki duygu ve düşüncelerini harekete geçirecek sözel veya görsel uyarıcılar olan bu teknikler; kelime çağrıştırma, resim yorumlama, cümle tamamlama, rol oynama, üçüncü kişi tekniği, karikatür yöntemi, gelecek senaryosu vb.dir). Clissett' e (2008) göre ise derinlemesine görüşme, gözlem ve konuşma analizidir. Buna karşılık, Mack ve arkadaşlarına (2005) göre en yaygın nitel veri toplama teknikleri; derinlemesine görüşme, odak grup görüşmeleri ve gözlem şeklinde sıralanmaktadır. Taşgit'e (2008) göre bu yöntemler ayrı ayrı kullanıldığı gibi hepsi bir arada çeşitleme (triangulation) yapılarak da aynı araştırmada birlikte kullanılabilirler.

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kapsamında otel yöneticilerinin araştırma konusuna dair görüşlerini almak üzere nitel veri toplama araçlarından yarı yapılandırılmış görüşme (derinlemesine görüşme) türü tercih edilmiştir.

3.4.1. Görüşme Tekniği ve Türleri

Görüşme tekniği; önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı etkileşimli bir iletişim sürecidir (Soyşekerci, 2007). Bu yöntemin önemli avantajları; araştırmacıya esneklik sağlaması, yanıt oranlarının yüksek olması, sözlü olmayan davranış ve tepkilerin gözlemlenebilmesi, veri kaynağının onaylanmasının kolaylığı ve derinlemesine analizlere imkan vermesidir (Doruköz, 2008). Nitel görüşmeler yapılandırılmış görüşme, yarı-yapılandırılmış görüşme ve grup görüşmeleri şeklinde sıralanmaktadır (D.Myers ve Newman, 2007). Fakat Broom'a (2005) göre nitel görüşme türleri aşağıdaki Tablo 30'da belirtildiği gibidir;

Tablo 30: Nitel ve Nicel Araştırmalarda Görüşme Türleri

Nitel (Kalitatif) Araştırma
<u>Yarı yapılandırılmış veya derinlemesine görüşme:</u>
Araştırmacının elinde görüşülecek kişiye sormak üzere potansiyel bir görüşme formu mevcuttur. Sorulara verilen cevaplardan farklı sorular ve cevaplar üretileceğinden açık uçlu bir diyalog gerçekleşmektedir. Dolayısıyla esnek bir yapıya sahip görüşme türüdür.
<u>Yapılandırılmamış:</u>
Araştırmacı ve katılımcı arasında tamamen birbirlerine izin verme özgürlüğüne sahip söyleşi tarzıdır. Görüşme yapısal olmaktan ziyade duruma göre oluşan soru ve cevaplarla oturum tamamlanır.
Nicel (Kantitatif) Araştırma
<u>Yapılandırılmış:</u>
Standart bir soru formu olduğundan her bir görüşme de katılımcılara tamamen aynı sorular sorulur. Ayrıca bu görüşmenin sonuçları kesinlikle istatistiksel bir analiz gerektirir.

Kaynak: Broom, 2005'ten uyarlanmıştır.

Bloom ve Crabtree'e (2006) göre yapılandırılmamış görüşmelerde (unstructured interviews) kilit nokta, gözlem ve görüşme esnasında sürekli kısa notlar alınmasıdır. Dolayısıyla yapılandırılmamış görüşme gözlemsel veri toplama ile birlikte yürütülen görüşme türüdür. Nitel araştırmalarda en çok tercih edilen yarı-

yapılandırılmış görüşmeler (semi-structured interviews) ise bir kişi veya grup şeklinde gerçekleştirilebilir. Çoğunlukla bir kişi veya grup için bir kez gerçekleştirilen ve tamamlanması otuz dakika ile birkaç saat arasında süren bu görüşme türünde, bireysel derinlemesine görüşmeler grup görüşmelerine göre araştırmacının deneyimini daha geniş tutar ve kişisel derinliklere girilmesi açısından daha iyi olanak sağlar. Görüşme yöntemiyle iletişim şekilleri; yüz yüze görüşme, görüntülü ve görüntüsüz telefonla görüşme, simgesel görüşme (sağır ve dilsizlerle) bilgisayar tabanlı görüntülü ve sesli görüşme olmak üzere dört farklı şekilde olabilmektedir (Taşgit, 2008:74).

Erving Goffman sosyal değişimi yorumlamak için gerçekleştiren yüz yüze görüşme esnasında kullanılabilecek bir teori geliştirmiştir. Bu teori sosyal hayatı bir tiyatro olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla sosyal etkileşimler (nasıl davranılması gerektiği, normlar, ritüeller, beklentiler) bir sahne üzerinde aktörlerin (bireyler ve gruplar) oynadığı bir dramadır. Hermens ve arkadaşlarına (2004) göre; tiyatro, sahne, oyuncu, seyirci, senaryo, giriş, çıkış ve performans sahnedeki oyunun genel kalitesini etkileyen unsurlardır. Dolayısıyla nitel görüşmelerde uygulanan dramaturjik kavramlar görüşme kalitesini de etkilemektedir (D.Myers ve Newman, 2007). Bir drama olarak nitel görüşme kavram ve tanımlarıyla birlikte aşağıdaki Tablo 31’de belirtilmiştir;

Tablo 31: Bir Drama Olarak Nitel Görüşme

Kavram (Concept)	Tanım (Description)
Drama (Drama)	Görüşme; komut dosyası, sahne, oyuncu, seyirci ve performans ile bir tiyatro sahnesidir.
Sahne (Stage)	Sosyal ortam ve iş ortamlarında örgütsel durumların sergilendiği sahne, ofislerdir. Bu sahnede çeşitli kalemler, notlar ve kayıt cihazı olabilir.
Aktör (Actor)	Anketör veya görüşmeci ikisi de aktör olabilir. Katılımcı görüşme sırasında bilgili bir kişinin rolünü oynar.
Seyirci (Audience)	Anketör veya görüşülen kişi seyirci olabilir. Görüşme yapılırken katılımcının görüşme sorularını dikkatle dinlemesi ve bunları en uygun şekilde cevaplama gereklidir.

Tablo 31'in devamı

Komut (Script)	Araştırmacı, görüşme sürecine rehberlik edecek soru formu geliştirmek durumundadır. Formdaki soru cevaplardan yola çıkarak doğaçlama soru ve cevaplar geliştirebilir.
Giriş (Entry)	Görüşme başlamadan önce ilk izlenim çok önemlidir. Örneğin; durumun ciddiyetini anlatan resmi bir kıyafet giymek gibi.
Çıkış (Exit)	Belki çalışmanın bir uzantısı olarak daha sonraki bir tarihte başka bir performans için sahneyi terk etmeden yolu hazırlamaktır.
Performans (Performance)	Yukarıdaki kavramlarla birlikte iyi veya kötü bir performans sergilemeyi üretmektir. Performansın kalitesi verilerin kalitesini etkiler.

Kaynak: (D.Myers ve Newman, 2007).

Nitel görüşme Myers ve Newman'a (2007) göre araştırmalarda görülmeyeni görme imkanı sunan nadir bir araştırma tekniğidir. Görüşmeyi, karanlıkta görme olanağı sağlayan gece gözlüğüne benzeten bu yazarlara göre nitel görüşmeler zorluklar, sorunlar ve tuzaklarla doludur. Bunlar aşağıdaki tabloda belirtildiği gibidir;

Tablo 32: Nitel Görüşmelerde Karşılaşılan Zorluklar, Sorunlar ve Tuzaklar

Zorluk, Sorun ve Tuzaklar	Açıklama
<i>Görüşmede yapaylık (Artificiality of the interview)</i>	Zaman baskısı ve görüşme sırasında yabancı kişinin varlığı yapaylığa neden olan sebeplerdir.
<i>Güven Eksikliği (Lack of Trust)</i>	Görüşmeci katılımcıya göre yabancı bir kişidir. Görüşülen konu üzerinde verilen cevaplarda endişe olması muhtemeldir. Dolayısıyla araştırma için verilecek bilgiler önemli ise veri toplama işlemi eksik kalabilir.
<i>Zaman Eksikliği (Lack of Time)</i>	Görüşme esnasında araştırmacı kendini zaman baskısı altında hissedebilir ve veri toplama işlemi tamamlanamayabilir. Dolayısıyla böyle bir durumda toplanan veriler güvenilir değildir.
<i>Giriş Düzeyi (Level of Entry)</i>	Araştırmacılar alt düzey yöneticilerle kolay bir şekilde görüşme sağlarken üst düzey yöneticilerle görüşme yapmak zordur.
<i>Seçkin tabaka Eğilimi (Elite Bias)</i>	Görüşmeci araştırması için yüksek statüye sahip kişilere mülakat yaparken konuyla ilgili cevapların daha nitelikli olacağı düşünülebilir. Dolayısıyla daha düşük statüdeki az konuşan insanlardan nitelikli veriler elde edilemeyeceği düşünülebilir. Fakat bu durum tam tersi bir yol izleyebilir.

Tablo 32'nin devamı

<i>Hawthorne etkileri (Hawthorne Effects)</i>	Nitel görüşmelerde araştırmacı ve görüşmeci görünmez ve nötr bir varlık olmadığından görüşme süreci müdahaleci olabilmektedir.
<i>Bilgi Oluşturma (Constructing Knowledge)</i>	Araştırmacı toplanan verileri mantıklı ve tutarlı bir şekilde toparlayıp kendince akılcı bir hikaye oluşturabilir.
<i>Dil Belirsizliği (Ambiguity of Language)</i>	Sorulardaki akademik terimler katılımcıya anlamsız gelebilir. Dolayısıyla yazılı ya da sözlü olsun her zaman cevaplarda bir belirsizlik söz konusu olabilmektedir. Fontana ve Frey'e (2000) göre soru sormak kolay cevap almak zordur. Soruların dikkatlice okunup rapor edilmesi gerekmektedir.
<i>Görüşmeler ters gidebilir (Interviews can go wrong)</i>	Görüşmeler; korkular, sorunlar ve tuzaklarla doludur. Örneğin bir görüşmeci görüşme esnasında katılımcının görüşmeyi kesip ortamı terk etmesinden ve rahatsız edilmesinden çekinmektedir.

Kaynak: D.Myers ve Newman, 2007'den uyarlanmıştır.

Görüşme tekniği ile ilgili verilen tüm bu bilgiler ışığında bu araştırmada görüşme tekniğinin tercih edilmesinin başlıca nedenleri olarak şunlar sıralanabilir;

- Bu çalışmanın konusunun, araştırma örneklemini oluşturan sınırlı ve ulaşılabilir sayıda otel işletmeleri yöneticilerinin görüşlerine yönelik olması,
- Araştırmaya dahil edilen yöneticilerden konuyla ilgili derinlemesine bilgi elde edilmek istenmesi,
- Görüşme tekniğinin, görüşme sürecinde araştırmacıya ve katılımcıya esneklik sağlayarak soruların tekrar edilmesine ve daha iyi anlaşılmasına imkan vermesi,
- Görüşmeci ve katılımcının görüşme esnasındaki sosyal etkileşimi sayesinde katılımcının yanıt oranının yüksek olması ve aklına sonradan gelen eklemek istediği bilgileri dile getirme imkanının olması,
- Yine araştırma konusuyla ilgili görüşme sürecinde önceden belirlenip sorulan sorular haricinde konuya farklı ve yeni bilgi sunma açısından verilen cevaplara göre görüşmecinin katılımcıya başka sorular sorma imkanının olması,

- Görüşme sürecinde sözlü olmayan davranış ve tepkilerin gözlemlenebilmesi ve veri kaynağının onaylanmasının kolaylığı açısından görüşme tekniği tercih edilmiştir.

3.4.2.Görüşmede Kullanılan Soru Formunun Oluşturulması

Broom'a (2005) göre görüşme soruları hazırlanmadan önce araştırma sorusunun açık ve anlaşılır şekilde hazırlanması çok önemlidir. Dolayısıyla soru geliştirirken çalışma konusunun niteliksel bir araştırmaya uygun olup olmadığını anlamak için yeteri kadar literatür incelemesinin yapılması şarttır. Clemmensen'e (2004) göre nitel araştırmalarda görüşme formu; görüşme için hazırlanmış özel bir soru formudur. Barbour'a (2000) göre yarı-yapılandırılmış görüşmelerde açık uçlu sorular hazırlanmaktadır. Mack ve arkadaşlarına (2005) göre; niteliksel araştırmalarda "açık uçlu" sorular katılımcıya yorum yapma fırsatı sunmaktadır. Evet veya hayır cevabını verdiren "kapalı uçlu" sorulardır. Dolayısıyla açık uçlu sorularla oluşan görüşmelerde araştırmacı ve katılımcı arasındaki sosyal etkileşim nicel araştırmalara göre daha fazladır. Araştırmacı görüşme soru formunu hazırlarken Salik'e (2007) göre şu ilkeleri dikkate almalıdır;

- Kolay anlaşılabilir ve odaklı sorular hazırlama,
- Açık uçlu sorular sorma, yönlendirmekten kaçınma,
- Çok boyutlu soru sormaktan kaçınma,
- Alternatif sorular sorma,
- Farklı türden sorular yazma ve mantıklı bir biçimde düzenleme şeklinde sıralanmaktadır.

Bu çalışma için görüşmede kullanılan görüşme formu, araştırma konusuyla ilgili gerekli literatür taraması yapıldıktan sonra oluşturulmuştur. Görüşme formunda sorular araştırmanın iki temel amacına bağlı olarak iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümdeki 4 soru otel işletmelerinin rekabet stratejisini belirlemeye yöneliktir. Bu bağlamda otel yöneticilerinin kendi bakış açılarıyla Kocaeli ilinin turizm sektöründeki mevcut durumunu, rekabetin hangi unsurlar üzerinde yoğunlaştığını ve rekabette üstünlük elde etmek için yaptıkları çalışmalarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümdeki son 4 soru ise otel işletmelerinin inovasyon

stratejilerini tespit etmeye yöneliktir. Dolayısıyla otel yöneticilerinin inovasyona bakış açılarını, inovasyon faaliyetlerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanıyorsa fikir verme açısından hangi kaynakların etkin rol oynadığını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Böylelikle görüşme sağlanan otel yöneticilerine toplam 8 adet açık uçlu soru sorulmuştur. Görüşme soruları hazırlanırken; Taşgit'in (2008) *Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinde Uygulanan Rekabet stratejileri: Türk Şirketlerine Yönelik Nitel Bir Araştırma* başlıklı yüksek lisans tezinin, Akgündüz'ün (2007) *Otel İşletmelerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri: İstanbul'da Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma* başlıklı yüksek lisans tezinin ve Öztürk'ün (2012) *Yat Limanlarında İnovasyon ve Performans İlişkisi: Türkiye Üzerine Bir Araştırma* başlıklı yüksek lisans tezinin görüşme sorularından yararlanılmıştır. Görüşme formu hazırlandıktan sonra danışmanın ve alanında uzman iki akademisyenin onayına sunulmuştur. Onaydan sonra gerekli düzenlemeler tekrar yapılmış form son halini almıştır. Görüşme formunda yer alan görüşme soruları EK 2'de yer almaktadır.

3.5.Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırma verilerinin toplama sürecindeki ayrıntılara geçmeden önce nitel araştırmalardaki geçerlik ve güvenilirlik kavramlarının açıklanması doğru olacaktır. Bu bağlamda araştırmacılar, geçerlik ve güvenilirlik kavramlarını araştırmanın sonuçlarının inandırıcılığı ve niteliğini gösteren en önemli unsurlar olarak ifade etmişlerdir (Daymon ve Holloway, 2003). Bu bağlamda nitel araştırmaların değerlendirilmesinde kullanılan en önemli iki ölçüt "geçerlik ve güvenilirlik"tir. Nitel araştırmalarda güvenilirlik; çalışılan ortamda meydana gelen her şeyi kaydetmektir. (Büyüköztürk vd, 2011). Geçerlilik ise; araştırmacının araştırdığı olguyu olduğu biçimiyle ve olabildiğinde yansız gözlemesi anlamına gelmektedir. Sosyal bir olayı tüm gerçekliği ile ortaya koyma şeklinde de tanımlanabilir. Sosyal bir olayın araştırılmasında, araştırmacının kendi tecrübelerinden, değerlerinden ve politik fikirlerinden etkileneceği göz önüne alındığında objektif bir çalışmanın söz konusu olamayacağı ortaya çıkmaktadır (Kasım, 2010). Hayhow ve Stewart'a (2006) göre nitel araştırmalarda "standart sonuçlar" ın olmadığı açıktır. Dolayısıyla aynı durum veya eylem farklı araştırmacılarca incelendiğinde araştırma sonuçları

çoğalabilmektedir. Nicel araştırmaların aksine nitel araştırmalarda sonuçlar genelleştirilemeyeceğinden geçerlik ve güvenilirlik konusunda endişe ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı nitel araştırmacıların, inceledikleri olaylar ve olgular üzerinde geçerlik ve güvenilirlik kriterlerini en iyi şekilde uygulamaları gerekmektedir.

Cassell ve Symon'a (2011) göre iyi bir nitel araştırmada nelerin olması gerektiğii tartişmalı bir konudur. Dolayısıyla literatürdeki tartişmalardan çıkan sonuca göre nitel araştırmanın kriterleri; güvenilirlik, geçerlilik, tekrarlanabilirlik ve genelleştirilebilirliktir. Fakat nitel araştırmanın değerlendirilmesinde 1985 ve 1989 tarihlerinde yayınlanan Guba ve Lincoln tarafından geliştirilen "güvenilirlik kriterleri" daha çok dikkate alınmıştır. Baxter ve Eyles'e (1997) göre bu kriterler; güvenilirlik (*credibility*), aktarılabilirlik (*transferability*), güvenilebilirlik (*dependability*), tasdiklenebilirlik (*confirmability*) şeklinde sıralanmaktadır. Aşağıdaki Tablo 33'de nitel araştırma için güvenilirlik kriterleri tanımlarıyla birlikte belirtilmiştir;

Tablo 33: Nitel Araştırma Güvenilirliği için Kriterler

Güvenilirlik Kriterleri (Aspect of trustworthiness)	Tanım (Definition)
Güvenilirlik (<i>Credibility</i>)	Katılımcının asıl görüşleri ile araştırmacı tarafından yansıtılan katılımcı görüşlerinin eşleştirilip kapsam açısından değerlendirilmesidir
Aktarılabilirlik (<i>Transferability</i>)	Araştırmanın bulgularına anlaşılır bir şekilde verilerin aktarılmasıdır.
Güvenilebilirlik (<i>Dependability</i>)	Aynı konu üzerinde benzer katılımcıların verileriyle oluşan sonucun doğru yansıtılmasıdır.
Tasdiklenebilirlik (<i>Confirmability</i>)	Bulgulardan oluşan sonucun birbirlerini kapsam bakımından yansıtmasıdır.

Kaynak: (Clisset, 2008).

Maxwell (1992) geçerlik kavramını beş boyutta sınıflandırmıştır. Bu boyutlar aşağıdaki Tablo 34'de ağıklamalarıyla birlikte belirtilmiştir.

Tablo 34: Geçerlik Boyutları

Geçerlik Boyutları	Açıklama
Betimsel Geçerlik (<i>descriptive validity</i>)	Araştırmacının incelenen olayla ilgili gördüğü ve duyduğu her şeyi rapor etmesi anlamına gelmektedir. Verilerin olabildiğince objektifliği önemlidir.
Kuramsal Geçerlik (<i>theoretical validity</i>) (iç geçerlik)	Araştırmada ele alınan olayın kuramsal olarak açıklanmasıdır. Sunulan içerikle, elde edilen bulguların tutarlılık gösterip göstermediği kuramsal geçerlik kapsamı içerisindedir.
Yorumlayıcı Geçerlik (<i>interpretive validity</i>)	Araştırmada incelenen olay veya durumu betimsel olarak ortaya koymaktan çok bu olay veya durumu anlamayı ve onun bir parçası olmayı ifade etmektedir. İncelenen olayların yüzeysel olarak değil tüm gerçekliği ile derinlemesine ifade edilmesini savunur.
Genellenebilir Geçerlik (<i>generalizability validity</i>) (dış geçerlik)	Nitel araştırmalar sistematik bir şekilde genellemeye uygun değildir. Nicel araştırmalarda örneklem genellenebilirliği sağlayacak kadar büyük ve tesadüfi seçilirken nitel araştırmalarda örneklem genelde amaçlı bir şekilde araştırma sorularına ve incelenecek olaya uygun olarak seçilir. Burada önemli olan örneklemin araştırma evrenini temsil etmesi değil, araştırma yapılacak olaya uygunluğudur. Daymon ve Holloway’a (2003) göre nitel araştırmalarda araştırmacılar “kuram temelli genelleme” (theory-based generalization) ile elde ettikleri sonuçları genelleymişlerdir. Bu genelleme ile araştırmacının kendi araştırmasından elde ettiği bulguların literatürle ilişkisini rahatça kurup kuramsal ve kavramsal ifadeler geliştirmesine yardımcı olacağı belirtilmektedir.
Değerlendirmeci Geçerlik (<i>evaluative validity</i>)	Bir araştırmanın önemi bilimsel alan yazına eklediği bilgi ve insan yaşamında karşılaşılan sorunlara getirdiği çözüm çerçevesinde değerlendirilir. Bunların dışında bilimsel olarak kabul edilebilmesi için araştırma sürecinin ve sonuçlarının açık, tutarlı ve başka araştırmacılar tarafından teyit edilebilir olması gerekir. Aksi takdirde yapılan araştırmanın doğru değerlendirilmesi konusunda yanlışlar olabilir.

Kaynak: Maxwell, 1992; Daymon ve Holloway, 2003; Ekiz, 2004’den uyarlanmıştır.

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik tanımlarından, nitel araştırmanın güvenilirliği için belirlenen kriterlerden ve geçerlik boyutlarından sonra nitel araştırmaların geçerliği ve güvenilirliği için yapılması gerekenlere değinmek yararlı olacaktır.

Tablo 35: Nitel Araştırmaların Geçerliği ve Güvenirliği için Yapılması Gerekenler

Nitel Araştırmanın Geçerliği İçin;
<ul style="list-style-type: none"> • Nitel araştırmalardaki geçerliği sağlamadaki en büyük etken araştırmacının tarafsız davranmasıdır. İyi bir nitel araştırmada geçerli bir çalışmanın oluşturulabilmesi, yanlılığın en asgari seviyeye indirilmesini gerektirmektedir. • Toplanan verilerin ayrıntılı bir şekilde rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması önemli bir ölçüttür.
Nitel Araştırmanın Güvenirliği İçin;
<ul style="list-style-type: none"> • Araştırmacıların araştırma sürecinde karşılaşılan zorlukları ve elde edilen verileri bulgulara objektif olarak yansıtarak hangi şartlar altında ulaşıldığının belirtilmesi güvenilirliği artıracaktır. • Yapılan araştırmaların tüm gerçekliği ile sunulması benzer çalışmalar yürütecek olan araştırmacılara yol gösterip kaynaklık etmelidir. • Sürekli değişen ve karmaşık bir özelliğe sahip sosyal olgularla ilgili güvenilir veri toplama tamamen araştırmacının elindedir. • Araştırmacının nitel çalışmalarda en yüksek düzeyde güvenilir veri toplama şansına sahip olabilmesi için çalışma süresince izlediği yolun işlem şemasını veya aldığı kararların bir özetini doküman halinde çıkarabilir. • Nitel bir araştırmada detaylı alan kayıtlarının alınması, ses ve görüntü kayıtlarının tutulması, resimlerin çekilmesi, katılımcılardan alıntılarının yapılması ve alıntılarının eklemeye yapılmadan olduğu gibi verilmesi güvenilirliği artırmaktadır. • Üye kontrolü (member checking) yöntemi ile araştırmacılar notlarını katılımcılara verip kayıtların yanlışsız ve eksiksiz olduğunu doğrulatan uygulama ile güvenilirliği artırabilirler.

Kaynak: Kasım, 2010; Daymon ve Holloway, 2003; Büyüköztürk, 2011'den uyarlanmıştır.

Bu araştırmanın geçerliği ve güvenirliği için yapılması gerekenler dikkate alınarak oluşturulan veri toplama sürecinde, öncelikle amaçlı örneklem türlerinden ölçüt örnekleme ile Kocaeli'nde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı olmak üzere 20 otel işletmesi belirlenmiştir. Görüşme yapılacak otel işletmeleri yöneticileri belirlendikten sonra Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden görüşme talebine ilişkin resmi bir yazı alınmıştır. Görüşme talebinin ciddiye alınması adına alınan bu resmi belge, konuya ilişkin açıklamalar içeren bir mektup eşliğinde ilgili otel işletmelerine gönderilmiştir. Mektuplarda araştırmanın amaç, kapsam ve öneminden bahsedilerek randevu alınmasının kolaylaşması sağlanmaya çalışılmıştır. Herhangi bir geri dönüş olmadığından otel işletmeleri tek tek aranarak yöneticilerden randevu talep edilmiştir. İşletmelerin yoğunluğu nedeniyle randevu alma konusunda

çeşitli sıkıntılar yaşanmıştır. İleri tarihlerde verilen randevular tezin araştırma sürecini zamana yaymıştır. Randevu talebini kabul eden yöneticiler ise, görüşme günü ve saatini belirterek görüşme için otele gelinmesini istemişlerdir. Böylelikle 20 otel işletmesinden 15 otel işletmesi yöneticisi randevu talebini kabul etmiştir. 5 otel işletmesi yöneticileriyle görüşme sağlanamamıştır. Görüşme sağlanamayan 5 otel işletmesinden 2 otel işletmesi yöneticileri, otellerinin tadilatla olduğunu belirterek görüşmeyi reddetmiştir. Kalan 3 otel işletmesi yöneticileriyle ise yoğunluklarından dolayı görüşme sağlanamamıştır. Araştırma süreci boyunca gerek maille gerek otele gidilerek tekrar randevu alınmaya çalışılmıştır; fakat yöneticiler tekrar geri çevirmişlerdir. Dolayısıyla görüşme sağlanamayan 5 otel işletmesi, tez danışmanının gözetiminde araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Toplamda 15 otel işletmesi yöneticisinden randevu alınmış ve onlarla görüşme yapılmıştır. Görüşmelerde araştırma amacının gerçekleştirilebilmesi için kılık kıyafete dikkat edilmiş ve görüşme yerine tam zamanında varılmıştır. Tablo 36’da araştırmaya dahil edilen otel işletmeleri ve görüşülen üst düzey yöneticilerinin bilgilerinin yer aldığı görüşme takvimi yer almaktadır.

Tablo 36: Görüşme Takvimi

Otel İşletmesinin		Üst Düzey Yöneticinin		Görüşme Tarihi	Görüşme Yeri	Adres
Adı	Yıldızı	Adı Soyadı	Ünvanı			
North/Star Resort Hotel	****	Murat ÇELİK	Satış ve Pazarlama Müdürü	14.09.2012 Saat:17.00	Ofis	Darıca
Bayramoğlu Resort Otel	***	Nilgün KARAGÖL	Otel Müdürü	19.09.2012 Saat:13.00	Ofis	Darıca
Grand Gebze Otel	***	Ata ÖZKAN	Otel Müdürü	21.09.2012 Saat:15.00	Ofis	Gebze
Life Port İstanbul Otel	****	Kerem KOÇ	Genel Müdür Yardımcısı	25.09.2012 Saat:13.00	Ofis	Gebze
KAO Otel	***	Beyhan ÖZCAN	Genel Müdür	10.10.2012 Saat:16.00	Ofis	Karamürsel

Tablo 36'nın devamı

Pasha Palas		Emre		14.11.2012		
Otel	****	KONAÇ	Otel Müdürü	Saat: 13.30	Ofis	İzmit
		Adil		15.11.2012		
Teona Otel	***	KAPTAN	Otel Müdürü	Saat:17.00	Ofis	İzmit
Yelkenkaya		Savaş		16.11.2012		
Otel	***	AYDIN	Otel Müdürü	Saat:16.00	Ofis	Darıca
			Satış ve			
Emex Otel	*****	Koray	Pazarlama	21.11.2012	Ofis	İzmit
Kocaeli		AYYILDIZ	Müdürü	Saat:14.00		
		Nazmi		21.11.2012		
Asya Otel	***	ÇAYCI	Otel Müdürü	Saat:15.30	Ofis	İzmit
			Satış ve			
Hegsağone	****	Hüseyin	Pazarlama	27.11.2012	Ofis	Darıca
Otel		BİNGÖL	Müdürü	Saat: 12.00		
The Green			Satış ve			
Park Kartepe	****	İmdat ÖZER	Pazarlama	28.11.2012	Ofis	Kartepe
Resort&Spa			Müdürü	Saat: 11.00		
Ener Old		Sibel		04.12.2012		
Castle Otel	****	KARAMAN	Otel Müdürü	Saat: 13.00	Ofis	Gebze
Bayramoğlu						
Paradise	****	Hami	Genel Müdür	13.12.2012	Ofis	Darıca
Island Otel		HANCI		Saat: 13.00		
Holiday Inn		Burak Kadir	Ön Büro	13.12.2012		
Gebze Otel	****	ZAİM	Müdürü	Saat: 16.00	Ofis	Gebze

Tablo 36'de yer alan bilgiler kapsamında otel işletmesi yöneticileriyle yapılan görüşmeler 14.09.2012 ile 13.12.2012 tarihleri arasında otel işletmelerindeki ofislerinde gerçekleşmiştir. Görüşmeler sırasında veri kaybını önlemek ve tüm verileri tam anlamıyla düzenli bir şekilde kaydetmek için ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ayrıca kimi zaman önemli görülen noktalar not alınmıştır. Görüşme esnasında yöneticilerin sorulan soruyu cevaplarken, başka bir sorunun cevabını da fark etmeden vermesi durumunda yöneticilere müdahale edilmemiştir. O soru teyit amacıyla tekrar sorulmuştur. Böylelikle görüşme anında akla gelmeyen ama eklenmesi gereken önemli bilgilerin alınması sağlanmıştır. Diğer taraftan yönetici tarafından anlaşılmayan sorular tekrar edilmiş, yöneticinin verdiği cevaplara göre

soruların yerleri değiştirilerek esneklik sağlanmıştır. Ayrıca görüşmenin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi ve daha detaylı değerlendirilmesi için gerektiğinde ek sorular da yöneltilmiştir. Görüşme özelliklerini kapsayan bu süreç tüm otel işletmeleri yöneticileriyle ortalama 40 dakika sürmüştür.

Yapılan bu araştırmanın geçerliliğini sağlamak için;

- Araştırmacı görüşme süreci boyunca konuyla ilgili tecrübeleriyle veya politik fikirleriyle katılımcıların fikirlerini değiştirecek şekilde müdahale etmemiştir. Yani tamamen objektif yaklaşmıştır.
- Araştırmacı tarafından toplanan veriler ayrıntılı olarak rapor edilmiş ve sonuçlara nasıl ulaşıldığı açıklanmıştır.
- Bulguların kendi içerisinde tutarlı, anlamlı olması ve bir bütünlük arz etmesi sağlanmıştır.
- Bulguların daha önce oluşturulan kavramsal çerçeveye uyumlu olması sağlanmıştır.
- Elde edilen bulgular benzer ortamlarda test edilebilme kolaylığına sahiptir.
- Seçilen örneklemin genellemeye izin verebilmesi sağlanmıştır.

Yapılan bu araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için;

- Araştırmacı, araştırma sürecindeki tarafsız rolünü açık bir şekilde tanımlamıştır. “Bir drama olarak nitel görüşme” başlıklı Tablo 31’de belirtildiği gibi görüşmeci ve katılımcı görüşme sahnesinde aktördür. Katılımcı görüşme sırasında bilgili kişinin rolünü oynar. Dolayısıyla araştırmacı soru sorduktan sonra dinleyici rolünü üstlenir.
- Araştırma yöntemi ve aşamalar ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır.
- Veri toplama işlemi, görüşme süreci boyunca ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Katılımcının görüşleri araştırmacı tarafından olduğu gibi yazıya aktarılarak, analiz edilmiştir.
- Araştırma sürecinde karşılaşılan zorluklar ve hangi şartlar altında bulgulara ulaşıldığı ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.
- Veri toplama, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma konularında ayrıntılı bilgi verilmiştir.

- Bulgulardan oluşan sonuç birbirini kapsam bakımından yansıtması sağlanmıştır.

Yukarıda ifade edildiği gibi yapılan bu araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği için tüm şartlar yerine getirilerek araştırmanın geçerli ve güvenli bir nitelik taşıması sağlanmıştır.

3.6.Araştırma Verilerinin Analizi

Yapılan bu araştırmada görüşmeler sonucu elde edilen veriler, betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Betimsel analizde elde edilen veriler, daha önceden belirlenen başlıklar altında özetlenmekte ve yorumlanmaktadır. Yani veriler araştırma sorularına göre sınıflandırılabilir gibi, veri toplama aşamasında elde edilen ön bilgilerle de düzenlenebilmektedir. Bunun yanı sıra betimsel analiz tekniğinde veri kaynaklarından bazı alıntılar yapmak, çalışmanın güvenilirliği açısından önem taşımaktadır (Altunışık vd., 2010:322). Betimsel analiz dört aşamadan oluşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011):

Tablo 37: Betimsel Veri Analizi Aşamaları

Betimsel Veri Analizi Aşamaları	
1.	Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma: Araştırma sorularından, kavramsal çerçeveden ya da görüşme boyutlarından yola çıkarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulur.
2.	Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi: Bu aşamada daha önce oluşturulan çerçeveye göre elde edilen veriler okunur ve düzenlenir.
3.	Bulguların tanımlanması: Son aşamada düzenlenen veriler tanımlanır ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenir.
4.	Bulguların yorumlanması: Tanımlanan bulguların açıklanması, ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması bu aşamada yapılır.

Kaynak: (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Betimsel analiz tekniği kapsamında görüşmelerde otel işletmeleri yöneticilerine yöneltilen sorulara alınan yanıtlar yazıya olduğu gibi aktarılmıştır. Sorular her soru bir boyut olarak belirlenmiştir. Veriler ulaşılmak istenen amaca göre bu boyutlar altında sınıflandırılmıştır. Yapılan bu sınıflandırmada soruların hangi amaçla sorulduğu, yöneticilerin bu sorulara hangi cevabı verdiği ortaya konmuştur. Ayrıca verilen cevapla, amaçlanan cevabın karşılaştırılması sonucu araştırma

bulguları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla 8 soru kapsamında oluşturulan boyutlar yukarda bahsedilen süreç izlenerek veriler betimsel analize tabi tutulmuştur.

Bu araştırmada nitel veri analizlerinden betimsel veri analizi tekniği kullanılmasının nedenlerinden biri; diğer analiz tekniği olan içerik analizinin çok zaman gerektirmesidir. Dolayısıyla öncelikle zaman kısıtı betimsel veri analizi tekniğini kullanmaya itmiştir. Diğer neden ise; araştırmada elde edilen verilerin betimsel veri analizi aşamaları izlenerek oluşturulmasının, anlaşılabilirliği kolaylaştırmasıdır.

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLANMASI

Araştırmanın bu bölümünde otel işletmeleri yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler sunulmaktadır. Dolayısıyla araştırma konusuyla ilgili sorulan her soruya yönelik yöneticilerin görüşlerini içeren araştırma bulguları yer almaktadır. Yöneticilere yöneltilen 8 soru ise analiz boyutlarını oluşturmaktadır. Bu boyutlar doğrultusunda yöneticilerin sorulara verdikleri cevaplarla, bu sorularla neye ulaşılmaya çalışıldığı karşılaştırılmaktadır. Yöneticilere yöneltilen görüşme soruları ve araştırmacının bu sorularla ulaşmak istediği amaçların yer aldığı, bulguların değerlendirilmesine yönelik amaç çizelgesi Tablo 38’de belirtilmektedir.

Tablo 38: Bulguların Değerlendirilmesine Yönelik Amaç Çizelgesi

Rekabet Stratejisini Belirlemeye Yönelik	
Yöneticilere Yöneltilen Görüşme Soruları	Ulaşılmak İstenen Amaçlar
Faaliyet gösterdiğiniz Kocaeli ilinin turizm sektöründeki mevcut durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?	Yöneticilerin Kocaeli’nde var olan turizm potansiyelini kendi bakış açılarıyla değerlendirmelerini sağlamak,
Faaliyet gösterdiğiniz bu alandaki rekabet hangi unsurlar üzerine yoğunlaşmıştır, açıklayabilir misiniz?	Otel işletmelerini rekabete zorlayan etkenleri belirlemek (iş seyahatleri, kongre/toplantı, fiyat, kalite, yenilik vb.) Bu sorudan hareketle müşteri profiline ulaşmak,

Tablo 38'in devamı

Diğer otel işletmelerinden farklı olarak rekabet üstünlüğü sağlamak için yaptığınız çalışmalar nelerdir? Rakiplerinize göre hangi ürün ve hizmetleri çok iyi yaptığınızı ve devam ettirmeniz gerektiğini düşünüyorsunuz?	Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlama adına yapılan çalışmaları belirlemek, ürün ve hizmet açısından rekabet üstünlüğü sağlamada işletme kaynaklarındaki herhangi gelişimi veya değişimi tespit etmek,
Rekabet üstünlüğü sağlamak için otel işletmenizde uyguladığınız rekabet stratejisi hakkında bilgi verir misiniz?	Üç rekabet stratejisi (Maliyet liderliği, Farklılaştırma, Odaklanma) hakkında bilgi vererek yöneticilerin bu konu hakkındaki kendi görüşlerine ulaşmak,
İnovasyon Stratejisini Belirlemeye Yönelik	
Görev yaptığınız otel işletmesinin yöneticisi olarak inovasyon (yenilikçilik) kavramını nasıl algılıyorsunuz, açıklar mısınız?	Otel işletmeleri yöneticilerinin inovasyonun ne olduğuna ilişkin algılarını tespit etmek,
İşletmenizde sizi diğer otellerden farklı kılabacak ne tür inovasyon (yenilikçilik) çalışmaları uyguluyorsunuz? Örneklerle açıklayabilir misiniz?	Otel işletmelerinde inovasyon faaliyetlerinin uygulanıp uygulanmadığını ve ne tür inovasyon faaliyetlerinin uygulandığını belirlemek
Otel işletmenizde uygulamış olduğunuz inovasyon (yenilikçilik) çalışmalarını gerçekleştirmede hangi kaynaklar etkin rol oynamıştır?	Otel işletmelerinde inovasyon faaliyetlerinin gerçekleşmesinde etkili olan kaynakları tespit etmek,
Rekabet üstünlüğü sağlama adına uyguladığınız bu yenilik çalışmaları diğer otel işletmelerine göre sizce hangi inovasyon stratejisine yöneliktir?	Altı inovasyon stratejisi (saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel, fırsatları izleme stratejisi) hakkında bilgi vererek, yöneticilerin bu konu hakkındaki görüşlerine ulaşmaktır.

Araştırma bulgularının sunumunda otel işletmeleri yöneticilerinin görüşlerinin gizli kalmasını sağlamak amacıyla, etik kurallar dikkate alınarak görüşülen otel işletmeleri yöneticilerinin isimleri kodlanmıştır. Yani toplamda 15 yönetici ile görüşüldüğü için her yöneticinin ismi “1. Katılımcı, 2. Katılımcı” şeklinde 1’den 15’e kadar verilen sayılarla kodlanmıştır. Ayrıca kodlama sadece araştırmacıların bildiği karmaşık bir düzende gerçekleştirilmiştir. Bu arada “1. Katılımcı = Otel 1, 2. Katılımcı = Otel 2 vb.” şeklinde kodlandığını belirtmekte de fayda vardır. Araştırmaya katılan üst düzey yöneticileriyle ilgili demografik özellikler aşağıdaki Tablo 39’de yer almaktadır.

Tablo 39: Katılımcının Demografik Bulguları

İşletme	Cinsiyet	Yaş	İşletmedeki Pozisyonu	Üst Düzey Yönetici olarak Çalışma Süresi
Otel 1	E	28	Satış ve Pazarlama Müdürü	1 yıl
Otel 2	E	27	Otel Müdürü	5 yıl
Otel 3	E	53	Otel Müdürü	32 yıl
Otel 4	E	58	Otel Müdürü	18 yıl
Otel 5	K	27	Otel Müdürü	3 yıl
Otel 6	E	32	Genel Müdür Yardımcısı	3 yıl
Otel 7	E	26	Ön Büro Müdürü	1,5 ay
Otel 8	E	45	Genel Müdür	14 yıl
Otel 9	E	32	Satış ve Pazarlama Müdürü	5 yıl
Otel 10	E	25	Satış ve Pazarlama Müdürü	1 yıl
Otel 11	E	54	Genel Müdür	25 yıl
Otel 12	E	32	Otel Müdürü	5 yıl
Otel 13	K	46	Genel Müdür	2,5 yıl
Otel 14	E	26	Satış ve Pazarlama Müdürü	2,5 yıl
Otel 15	K	53	Genel Müdür	5 yıl

Tablo 39 incelendiğinde katılımcılardan 12 kişinin erkek, 3 kişinin kadın olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların yaşlarının 25-58 yaş aralığında değiştiği görülmektedir. Ayrıca görüşülen yöneticilerden 6 kişinin otel müdürlüğü, 4 kişinin genel müdürlük (işletme sahibi), 4 kişinin satış ve pazarlama müdürlüğü, 1 kişinin ise ön büro müdürlüğü pozisyonunda çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcılardan birinin otel işletmesinin yeni açılmasından kaynaklı 1,5 ay gibi bir süreyle üst düzey yöneticisi olarak çalıştığı belirlenmiştir. Diğer katılımcıların çalışma süreleri ise 1 yıl-32 yıl arasında değiştiği gözlemlenmiştir.

Tüm bu bilgilerden sonra oluşturulan 8 boyut ve ulaşılmak istenen amaçlarla elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

4.1.Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kocaeli'nin Turizm Potansiyeli Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Bulgular

Bu kapsamda görüşme sağlanan 15 otel işletmesi yöneticilerinin hepsi Kocaeli'nin turizm potansiyeline yönelik görüşlerini bildirmişlerdir. Dolayısıyla yöneticilerin konuya ilişkin görüşleri Tablo 40'dan da görüleceği üzere 6 farklı ifadeyi ortaya çıkarmıştır.

Tablo 40: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kocaeli'nin Turizm Potansiyeline Yönelik Görüşleri

	Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
KOCAELİ'NİN TURİZM POTANSİYELİ	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15	Kocaeli ili sanayi ağırlıklı bir bölge olduğundan iş turizmi yoğunluk kazanmıştır. Bu durum şehir otelciliğinin artmasına ve gelişmesine olanak tanımaktadır.
	1, 8, 9, 11, 12, 13 ve 15	Kocaeli kültürel varlıklarıyla ve doğal güzellikleriyle turist çekme potansiyeline sahiptir. Fakat gerekli düzenlemelerin yapılmaması ve tanıtım yetersizliği önemli bir sorundur.
	4 ve 14	Sadece kış turizmine (kartepe) ve deniz turizmine (kefken,kerpe,cebeci) hitap eden yerler turist çekme potansiyeline sahiptir.
	1, 6, 9, 10, 11, 12, 14 ve 15	Sağlık turizmi ile ilgili ciddi hareketlenmeler söz konusudur.
	10, 11, 13 ve 15	Kocaeli, İstanbul gibi bir marka şehrin yanında yer aldığından turist çekme açısından dezavantajlı konumdadır.
	2, 5, 6 ve 7	Kocaeli'nde turistik olarak kabul edilen değerler turist çekme potansiyeline sahip değildir.

Tablo 40'da görüldüğü gibi 1. Katılımcı, 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 4. Katılımcı, 5. Katılımcı, 6. Katılımcı, 7. Katılımcı, 8. Katılımcı, 9. Katılımcı, 10. Katılımcı, 11. Katılımcı, 12. Katılımcı, 13. Katılımcı, 14. Katılımcı, 15. Katılımcı olmak üzere tüm katılımcılar; Kocaeli ilinin ağırlıklı olarak sanayi kenti olmasından kaynaklı iş turizminin ön plana çıktığını ve bundan dolayı şehir otelciliğinin arttığını

ve gelişmesine olanak tanıdığını dile getirmişlerdir. Ayrıca 3. Katılımcıya göre dışarıdan devamlı göç alan bu şehre yerli ve yabancı yatırımcılar, yatırımlarını artırma çabası içerisinde olduklarından otelciliğin geleceği bu anlamda parlaktır. Yine 12. Katılımcıya göre bölgedeki firma ve sanayi kuruluşlarının ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde faaliyet gösteren otellerin %90'ı şehir otelciliği konseptinde çalışmaktadır.

Kocaeli'nin kültürel varlıklarının ve doğal güzelliklerinin turist çekme potansiyeli hakkındaki değerlendirmelerde 1. Katılımcı, 8. Katılımcı, 9. Katılımcı, 11. Katılımcı, 12. Katılımcı, 13. Katılımcı, 15. Katılımcı Kocaeli'nde bu anlamda belli bir potansiyelin var olduğunu, fakat gerekli düzenlemelerin yapılmadığını ve tanıtım yetersizliğinin de önemli bir sorun olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca 9. Katılımcı “ özellikle %100 iş amacıyla seyahat edilen batı Kocaeli (Gebze) bölgesi tamamen sanayi üzerine kuruludur. Doğu Kocaeli'nde turistik anlamda hizmet verecek noktalar vardır fakat dünyada çok iyi bilenen noktalar değildir. Sadece şehir turlarına dahil edilebilen aktiviteler olarak kalır” şeklinde bir yorum getirmiştir. 11. Katılımcı; Kocaeli'nin Darıca ilçesini bir inci olarak nitelendirmektedir. İstanbul'a yakın sessiz, sakin ve nezih bir yarımada olarak tanımladığı Darıca ilçesinde gerekli sahil düzenlemelerinin olmadığını ve halkın bu güzelliği görmesindeki mahrumiyeti dile getirmiştir. Otelde konaklayan yabancı misafirlerin ise bu yüzden tatil günlerini İstanbul'da geçirdiklerini belirtmiştir. 12. Katılımcı ise; “Kocaeli'nin Osmanlı Devleti'nin İstanbul'a girerken ilk girdiği bölge olması açısından gün yüzüne çıkartılmayı bekleyen tarihi geçmişi ve dokuları vardır muhakkak. Yine Hz. İsa'dan sonra Hristiyanlığı devam ettiren havarisinin Kocaeli'nde bulunduğu ve kalıntıların olduğu belirtilmektedir. İnanç turizmi açısından önemli bir gelişme olarak kabul edilebilecek bu durumu da göz önüne aldığımızda Kocaeli'nin kültür turizmine hitap edecek bu bilgilerin araştırılmaya ve geliştirilmeye aç bir şekilde beklediği görülmektedir” şeklinde bir yorum getirmiştir.

4. Katılımcı ve 14. Katılımcı kültürel değerleri göz önüne almadan Kocaeli'nde sadece kış turizmine (Kartepe) ve deniz turizmine (kefken, kerpe, cebeci) hitap eden yerlerin turist çekme potansiyeline sahip olduğunu dile getirmişlerdir. Ayrıca 4. Katılımcı; “Genelde güneybirlik gezilerde tercih edilen bu

bölgeler yatırımcıların ve kamu kuruluşlarının desteğiyle diğer tatil beldelerine eş değerde tercih noktası olabilir” şeklinde bir de yorum getirmiştir.

Görüşleri alınan yöneticilerden 1. Katılımcı, 6. Katılımcı, 9. Katılımcı, 10. Katılımcı, 11. Katılımcı, 12. Katılımcı, 14. Katılımcı ve 15. Katılımcı Kocaeli’nde sağlık turizmine yönelik çalışmaların ve hareketlenmelerin olduğunu dile getirmişlerdir. Ayrıca 9. Katılımcı, 11. Katılımcı ve 12. Katılımcı sağlık turizmi hakkındaki tek gelişmenin Gebze’de Anadolu Sağlık Merkezi’nde kanser tedavisine yönelik açılan onkoloji bölümünün çok sayıda yurt dışından hasta ve refakatçileri getiriyor olmasıdır. Bu katılımcılara göre bu gelişme özellikle Gebze’de konumlanan otellerin günlük doluluk oranını (Günde 20-25 oda) önemli ölçüde etkilemektedir. 10. Katılımcıya göre kanser veya kemoterapi tedavisi görüp yatağa bağımlı olan hastaların dışında bir diş veya göz için gelen “mobil hasta” diye nitelendirilen hastaları da Kocaeli’ne çekip Kocaeli’nin turizmini ön plana çıkarmak amaçlanmaktadır. Dolayısıyla Kocaeli’nin mevcut turistik değerlerini tanıyıp hastanın evine döndüğünde “Ben sağlık için gitmişim ama bu sefer de gezmek için gideyim” fikrini oluşturacak çalışmalar söz konusudur. 15. Katılımcı ise iş turizminden sonra sağlık turizminin Kocaeli’nde ön planda olacağını ve özellikle Arap turistler tarafından ilgi gören kaplıca ve şifalı su termal tesislerinin kurulmasıyla bir potansiyel oluşabileceğini belirtmiştir.

Kocaeli’nin kültürel varlıklarıyla ve doğal güzellikleriyle turist çekme potansiyelinin var olup olmamasının önemini taşıdığı noktada 10. Katılımcı, 11. Katılımcı, 13. Katılımcı ve 15. Katılımcı bir dezavantaj üzerinde durmuşlardır. Bu katılımcılara göre Kocaeli, İstanbul gibi bir marka şehrin yanında yer almasından dolayı turist çekme açısından dezavantajlı durumdadır. Ayrıca 15. Katılımcı, Kocaeli’nin ilçesi Karamürsel’in Bursa’ya, İznik’e ve Yalova’ya yakın olması turistik anlamda tercih edilme noktasında da dezavantajlı durumda olduğunu belirtmiştir.

2. Katılımcı, 5. Katılımcı, 6. Katılımcı ve 7. Katılımcı Kocaeli’nde turistik olarak kabul edilen değerlerin turist çekme potansiyeline sahip olmadığı noktasında görüşlerini bildirmişlerdir. Kocaeli’nin turizm potansiyeli durumuna farklı bir bakış açısı sunan bu katılımcılardan 5. Katılımcı; iş seyahati amacıyla azımsanmayacak

derecede yurt dışından gelen yabancı misafirlerin uzun süreli konaklamaları sayesinde Kocaeli’ni tanıdıkları yönünde bir görüş bildirmiştir. 7. Katılımcı ise; “Turizm kavramına çok yeni olan bu ilde sanayinin olması ve hala gelişiyor olması turizmi de beraberinde geliştirebileceğini düşünüyorum” şeklinde bir yorum getirmiştir.

Araştırmaya katılan tüm yöneticiler Kocaeli’nde var olan turizm potansiyelini kendi bakış açılarıyla değerlendirmişlerdir. Dolayısıyla 15 otel işletmesi yöneticilerinin birleştiği nokta Kocaeli ilinin sanayi ağırlıklı bir bölge olması ve bundan dolayı iş turizminin yoğunluk kazanmasıdır. Bu durumun ise şehir otelciliğinin artmasına ve gelişmesine olanak tanınmasıdır. 15 otel işletmesi yöneticilerinin verdikleri cevaplardan oluşan diğer beş ifade şu şekilde özetlenebilir: Bazı yöneticilere göre Kocaeli kültürel varlıklarıyla ve doğal güzellikleriyle turist çekme potansiyeline sahiptir; ama gerekli düzenlemelerin yapılmadığı ve tanıtım yetersizliğinin varlığı bu potansiyeli değerlendirme aşamasında önemli bir sorun olmaktadır. 2 yönetici ise sadece kış turizmine ve deniz turizmine hitap eden yerlerin turist çekme potansiyeline sahip olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra 4 yönetici Kocaeli’nde turistik olarak kabul edilen değerlerin turist çekme potansiyeline sahip olmadığını öne sürmüştür. Son olarak yöneticilerin çoğu sağlık turizmi adına Kocaeli ilinde mevcut çalışmaların olduğunu belirtirken, aynı zamanda bu düşünceyi savunan yöneticilerden bir kaç da Kocaeli’nin İstanbul gibi bir marka şehrin yanında yer almasının turist çekme açısından bir dezavantaj olduğunu vurgulamışlardır. Tüm yorumlardan yola çıkılarak denebilir ki; Kocaeli ili sanayi kenti olduğundan yabancı misafir sirkülasyonu yoğunluktadır; turistik değerler geliştirilmeye ve değerlendirilmeye aç bir şekilde beklemektedir.

4.2.Otel İşletmelerini Rekabete Zorlayan Etkenlerin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin tamamı faaliyet gösterdikleri Kocaeli ilinde otel işletmelerini rekabete zorlayan etkenleri belirlemeye yönelik gerekli açıklamaları yapmışlardır. Bu açıklamalar doğrultusunda Tablo 41’de görüldüğü gibi 13 farklı ifade ortaya çıkmıştır.

Tablo 41: Otel İşletmelerini Rekabete Zorlayan Etkenler

REKABETE ZORLAYAN ETKENLER	Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 ve 13	İş Seyahati Yoğunluğu Nitelikli Otel Sayısının Artması
	1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 ve 14	Fiyat
	2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11 ve 13	Hizmet Kalitesi
	5, 7, 8, 9, 11, 12 ve 14	Konum
	2, 3, 4, 8, 11 ve 12	Yenilik
	1, 9 ve 11	Satış ve Pazarlama Stratejileri
	12, 13 ve 15	Personel Seçimi/ Kalitesi/ Güler yüzlülüğü
	4 ve 15	Fiziki Yapı (Otelin Kapasitesi)
	8 ve 15	Müşteri Memnuniyeti
	7	Marka (Otelin Bilinirliği)
	9	Farklılık
	14	Kongre/Toplantı

Tablo 41’da görüldüğü gibi otel işletmelerini rekabete zorlayan etkenlerin belirlenmesine yönelik bulgularda ilk önem kazanan etkenler “İş Seyahati Yoğunluğu” ve “Nitelikli Otel Sayısının Artması” şeklinde belirlenmiştir. Bu etkenlere 1. Katılımcı, 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 4. Katılımcı, 5. Katılımcı, 6. Katılımcı, 7. Katılımcı, 8. Katılımcı, 9. Katılımcı, 10. Katılımcı, 11. Katılımcı, 12. Katılımcı ve 13. Katılımcının görüşleri doğrultusunda ulaşılmıştır. Ayrıca 13. Katılımcı iş seyahati yoğunluğundan kaynaklı artan otel sayısına şu şekilde yorum getirmiştir: “Bu lokasyonda (Darıca) 10 yıl öncesine kadar iki otel mevcutken şimdi çok sayıda otel faaliyettedir. O zamanlar sanayici misafirini nereye göndereceğini şaşırılmış iken şimdi nereye göndersem diye şaşırılmaktadır. Her gün yarı mamul satan

firmalar gibi otelciler kendileriyle çalışmalarını için fabrika ziyaretleri gerçekleştiriyorlar.”

Rekabet edilebilirlikte önemli bir unsur olarak kabul edilen “Fiyat” 1. Katılımcı, 2. Katılımcı, 4. Katılımcı, 6. Katılımcı, 7. Katılımcı, 8. Katılımcı, 9. Katılımcı, 10. Katılımcı, 11. Katılımcı, 12. Katılımcı, 13. Katılımcı ve 14. Katılımcı tarafından bildirilen görüşlere göre önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda 2. Katılımcıya göre otelde konaklaması gerçekleşecek misafirleri cezbeden taraf ilk etapta fiyat olmaktadır. Fiyatı belirleme noktasında firmalar önemli rol oynadığından; firmalar tek tek gezilir ve fikir alış veriş yapılr. Hangi fiyat yoğunluk kazanıyorsa o fiyat üzerinden rekabete girilir. Yine 2. Katılımcı ve 6. Katılımcıya göre firmalar kaliteli hizmeti en uygun fiyata nasıl alırım düşüncesini gütmektedir. 4. Katılımcı ve 10. Katılımcı ise; sürekli iletişim halinde oldukları firmalara yönelik esnetilebilir bir fiyat politikası izlemektedir. 10. Katılımcı “Firmalar, otelleri tercih etme noktasında; otellerin yıldızlarına ve verdiği hizmetlerin çeşitliliğine bakmıyorlar. Bizim bölgede ilk göze çarpan rekabet fiyat üzerine odaklanmaktadır” şeklinde bir yorum yapmıştır. Buna istinaden 11. Katılımcı “Bazı firmalara kendinizi pazarlarken isterseniz on yıldızınız olsun, firmaların kaliteyi göz ardı ettiklerini ve sadece fiyata odaklandıklarını görürsünüz” şeklinde yorum getirerek bir önceki yorumu desteklemektedir. Fiyatı ilkel rekabet aracı olarak değerlendiren 9. Katılımcı: “Marka olmuş veya marka olma aday oteller bölgemizde yer aldıkça ilkel rekabet aracımız fiyat yerine farklı unsurlar ortaya çıkacaktır. Lehimize olan bu duruma neden olan şey, bu tür otellerin belli ideoloji ve çizgilerinin olması, beraberinde fiyatları koruma altına almış olmalarıdır” şeklinde bir görüş bildirmiştir. 12. Katılımcı ise “Uluslar arası şirketlerin yoğun olduğu bir il. Belirli nedenlerle ortaya çıkan kriz veya çalkantılı dönemler otomatik olarak bölgeyi de etkiliyor. Dolayısıyla fiyatların esnekliği konusunda talep artıyor” şeklinde bir yorum getirerek fiyatın belirlenebilirliği konusunda farklı bir bakış açısı sunmuştur. 14. Katılımcı kış turizmine hitap eden bir konseptte çalıştıklarından bölgede bu anlamda rakiplerinin olmadığını, rakip olarak Uludağ, Bolu/Kartalkaya ve Erciyes kayak merkezlerini göz önüne aldıklarını dile getirmiştir. Dolayısıyla bu rakiplere hitaben belirlenen bir fiyat politikası mevcuttur. Oradaki tesislerden farklı olarak 12 ay hizmet veren otelin kış sezon fiyatları diğerlerine göre daha düşüktür.

Görüşleri alınan yöneticilerden 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 4. Katılımcı, 6. Katılımcı, 7. Katılımcı, 8. Katılımcı, 9. Katılımcı, 11. Katılımcı ve 13. Katılımcı rekabet edilebilirlikte bir diğer etken olarak ‐Hizmet Kalitesi‐ üzerinde durmuştur. Dolayısıyla 11. Katılımcıya göre bazı firmalar sadece fiyata odaklanmayıp çalışanlarının rahatlığını ve konforunu düşünme noktasında kaliteli bir hizmet, sıcak ve güzel bir ortam beklemektedir. ‐Diğer otellerden ayrıldığımız bu kalite noktası, sadece fiyatı gözetip bizi diğer otellerle aynı kefeye koyan durum karşısında sevindirici bir özellik taşımaktadır‐ şeklinde de bir görüş bildirmiştir.

Rekabete zorlayan etkenleri belirleme noktasında ‐Konum (Lokasyon)‐ etkeni 5. Katılımcı, 7. Katılımcı, 8. Katılımcı, 9. Katılımcı, 11. Katılımcı, 12. Katılımcı ve 14. Katılımcının görüşleri dahilinde ortaya çıkan bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda 5. Katılımcı ve 8. Katılımcı otelin Organize Sanayi Bölgelerine Yakınlık açısından rekabet edilebilirlikte avantaj sağladıklarını dile getirmişlerdir. 9. Katılımcı konum etkenini sanayiye yakınlık-uzaklık açısından değerlendirmesinin yanı sıra konumun kalitesine de (Yeşil bir alanın içinde deniz kenarında ve odalar deniz manzaralı) dikkat çekmiştir. Tercih edilme açısından konumun önemine dikkat çeken 11. Katılımcı: ‐Çevrede eğlence mekanları, alışveriş merkezleri ve değişik spor alanlarının olmayışı gelir düzeyi yüksek üst kademe yöneticilerinin aradıklarını bulamamasına neden olduğu için bölge olarak başka yerleri tercih etme noktası değişmektedir‐ şeklinde yorum getirerek otel konumunun bölge açısından önemini dile getirmiştir. 14. Katılımcı ise ‐Şehir oteli konseptinde hizmet veren diğer otellere göre tercih edilme noktamız doğanın içerisinde konumlanmamızdan kaynaklanmaktadır. Çünkü kongre veya toplantı esnasında konsantrasyonu bozacak gürültü kirliliğine benzer herhangi bir olumsuzluk mevcut değil‐ şeklinde bir yorum getirmiştir.

‐Yenilik‐ etkeni de görüşleri alınan yöneticilerden 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 4. Katılımcı, 8. Katılımcı, 11. Katılımcı ve 12. Katılımcı tarafından belirlenen bir etkidir. Bu bağlamda rekabet edilebilirlikte yeniliğin önemini vurgulayan 11. Katılımcı: ‐Daha önceleri kaliteli olan ayakta kalabiliyorken, şimdi yenilenmeyen işletme yok olmaya mahkumdur‐ şeklinde bir görüş bildirmiştir.

“Satış ve Pazarlama Stratejileri” etkeni de 1. Katılımcı, 9. Katılımcı ve 11. Katılımcının görüşleri sonucu ortaya çıkmış bir etkenidir. Bu bağlamda 1. Katılımcıya göre; Kocaeli’nde rakiplerin hareketlerini teknolojik alt yapı oluşturarak takip edip firmalara yönelik esnetilebilir satış ve pazarlama stratejilerinin hazırlanması noktası rekabet edilebilirlikte önemli bir ayrıntıdır. 9. Katılımcı ve 11. Katılımcıya göre ise, firmalara gidip otel hizmetlerini pazarlama ve fiyat belirleme noktasında satış ve pazarlama özverisinin ve farklı uygulamalarının olması önem taşımaktadır.

Rekabet edilebilirlikte 12. Katılımcı, 13. Katılımcı ve 15. Katılımcı tarafından belirlenen bir diğer etken; “Personel Seçimi/ Kalitesi/ Güler yüzlülüğü” etkenidir. Bu katılımcılara göre oteller hizmet birimleridir ve misafirlerle sürekli sıcak iletişim sağlanması gereklidir. Bu anlamda misafirlerle birebir iletişimde olan personelin tavrı, bu konudaki eğitimi ve güler yüzlülüğü, misafirin bir dahaki gelişinde aynı oteli tercih etme noktasında önem taşımaktadır.

Görüşleri alınan yöneticilerden 4. Katılımcı ve 15. Katılımcı rekabete zorlayan bir diğer etkeni de “Fiziki Yapı (Otelin Kapasitesi) ” olarak belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu katılımcılar, yıldız bazında değil ama diğer otellere göre fiziki anlamda ufak olduklarından rekabet etmede zorlandıklarını dile getirmişlerdir.

“Müşteri Memnuniyeti” etkeni de 8. Katılımcı ve 15. Katılımcı tarafından belirlenmiştir. Bu katılımcılara göre iş seyahatine gelen misafirlerin uzun süreli kalıp gittikten sonra tekrar gelip kalma ihtimalleri olduğundan aynı oteli tercih etmeleri noktalarında bir önceki memnuniyetleri çok önem teşkil etmektedir.

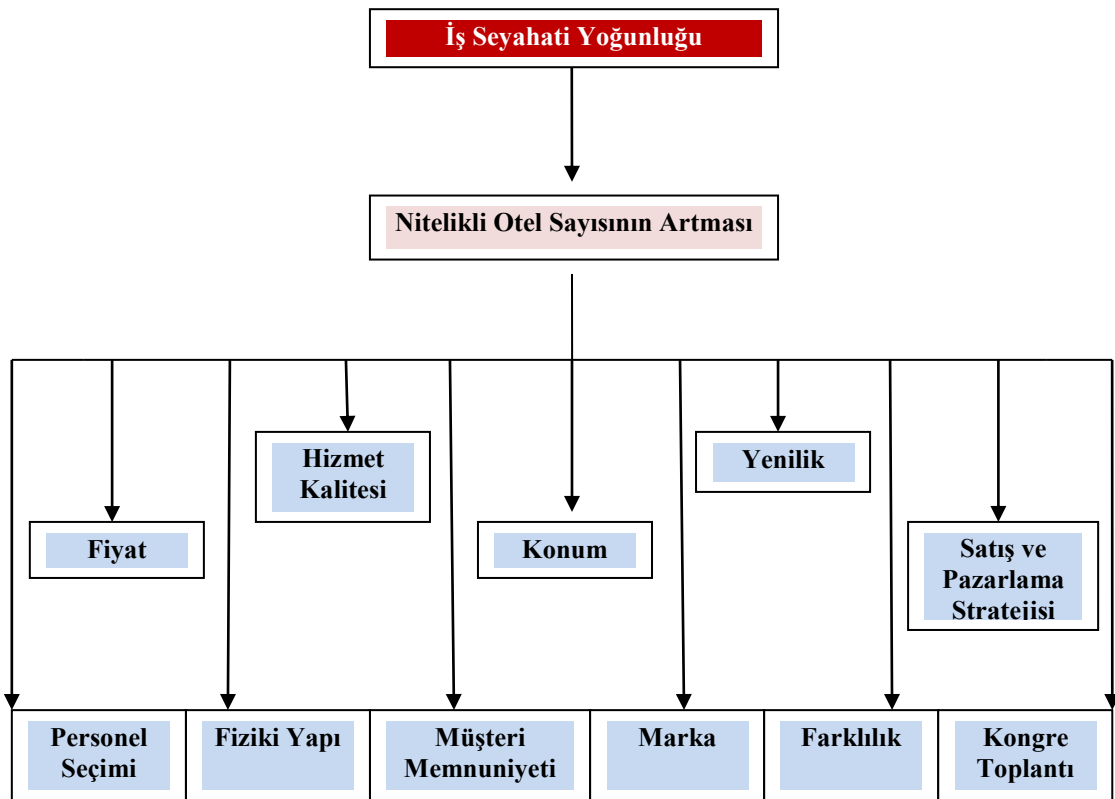
Rekabete zorlayan bir diğer etken olarak 7. Katılımcı tarafından “Marka (Otelin Bilinirliği)” öne sürülmüştür. Dolayısıyla bu katılımcı: “Açıkçası bu bölgede (Gebze) marka kalitesine sahip bizimle rekabet edebilecek başka bir otel işletmesi mevcut değil. En yakın rakiplerimiz İstanbul’da yer almaktadır. Fiyat politikasını da İstanbul’daki otel işletmelerine göre belirliyoruz ve firmaları kendi bünyemize katıp sürekliliği sağlamaya çalışıyoruz” şeklinde de bir yorum getirmiştir.

9. Katılımcı tarafından belirlenen diğer etkenlerden biri de “Farklılık” etkenidir. Bu katılımcı: “Dört yıldızlı bir oteliz. ‘Türkiye’deki dört yıldızlı otel kriterlerinin üzerine ne katabiliriz?’ sorusunun cevabı üzerinde odaklandık. Aynı statüdeki otellerden hep bir farkımız olsun istedik. Çünkü firmalar sizi seçerken bir diğerine tercih etmesi noktasında önemli olacaktır. Sahip olduğumuz Uluslar arası Sertifikasyonlarının (IRO, ISO 9001 ve 22000) ve Çevre Ödül’lerinin bu anlamda farklılık yaratacağı kanısındayım” şeklinde bir görüş bildirmiştir.

Son olarak 14. Katılımcı tarafından belirlenen bir diğer etken de “Kongre/Toplantı” etkenidir. Bu katılımcıya göre şehir konseptinde hizmet veren diğer otellere göre tercih edilmelerinde belirleyici bir özellik taşıyan doğanın içerisinde konumlanmalarının yanı sıra çok büyük organizasyonlara ev sahipliği yapacak toplantı salonlarının olması da rekabet edilebilirlikte önemli bir etken olmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğu Kocaeli ilinde otel işletmelerini rekabete zorlayan ilk iki etkenin “iş seyahati yoğunluğu” ve dolayısıyla “nitelikli otel sayısının artması” noktasında birleşmiştir. Bu iki etkenin ışığında gelişen etkenler aşağıdaki Şekil 7’de belirtilmiştir;

Şekil 7: Kocaeli İlinde Otel İşletmelerini Rekabete Zorlayan Etkenler



Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi iş seyahati yoğunluğundan ve dolayısıyla nitelikli otel sayısının artmasından kaynaklı ortaya çıkan etkenlerden çoğu yönetici “fiyat” üzerinde odaklanmıştır. Fiyattan sonra yoğunluk kazanan diğer etkenler “hizmet kalitesi”, “konum” ve “yenilik” etkenleridir. 15 yöneticiden 3 yönetici “satış ve pazarlama stratejileri”, 3 yönetici “personel seçimi/kalitesi/gülyüzlüğü”, 2 yönetici “fiziki yapı”, 2 yönetici “müşteri memnuniyeti”, 1 yönetici “marka”, 1 yönetici “farklılık” ve son olarak 1 yönetici de “kongre/toplantı” etkenlerini rekabete zorlayan etkenler olarak belirlemişlerdir. Rekabet edilebilirlikte önem kazanan bu etkenlerden iş seyahati yoğunluğu ve nitelikli otel sayısının artması etkenlerinden doğan “fiyat” etkeni yöneticilerin çoğu tarafından kabul edilen güçlü bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.3.Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğü Sağlama Adına Yapılan Çalışmalara Yönelik Bulgular

Görüşmeye katılan otel işletmeleri yöneticilerinin tamamı rekabet anlamında diğer otel işletmelerinden kendi otel işletmelerini üstün kılabilecek çalışmaları açıklamışlardır. Hangi açılardan rekabet üstünlüğü sağladıkları Tablo 42’de de görüldüğü gibi 10 farklı ifade ile ortaya çıkmıştır.

Tablo 42: Otel İşletmelerinin Rekabet Üstünlükleri

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri	REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ
3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14 ve 15	Otel Özellikleri Açısından (Konum, Otel, Oda Özellikleri)	
1	Satış ve Pazarlama Stratejileri Açısından	
2, 3, 4, 6, 11, 12, 13 ve 15	Personel Seçimi /Eğitimi / Güler yüzlülüğü Açısından	
4	Aile Ortamı Yaratma Açısından	
2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14 ve 15	Hizmet ve Yiyecek-İçecek Kalitesi Açısından	
2, 3, 4, 8, 13 ve 15	Temizlik Açısından	
1, 3, 7, 9, 10 ve 11	İş Seyahati Amaçlı Gelip Uzun Süreli Konaklayan Misafirlere ve Sağlıkla İlgili Bölgeye Gelip Konaklama Yapan Hasta Misafirlere Özel Hizmet/Jest Açısından	
5 ve 10	Organizasyonel Faaliyetler Açısından	
13	Yönetimin ve Çalışanların Özverişi Açısından	

Tablo 42’de görüldüğü gibi “Otelin Özellikleri Açısından (konum, otel ve oda özellikleri)” sağlanan rekabet üstünlüğü 3. Katılımcı, 4. Katılımcı, 5. Katılımcı, 6. Katılımcı, 7. Katılımcı, 8. Katılımcı, 9. Katılımcı, 11. Katılımcı, 12. Katılımcı, 13. Katılımcı, 14. Katılımcı ve 15. Katılımcının görüşleri dahilinde ortaya çıkan bir sonuçtur. Otel konumunun özelliklerine değinen katılımcılardan 3. Katılımcı ve 4. Katılımcı otelin merkezi bir alanda konumlanmış olmasının avantajını dile getirmişlerdir. Rekabette otelin konumunu öncelikli üstünlük olarak değerlendiren 5.Katılımcı “misafirler stresli, dumanlı ve tozlu iş ortamından kaçıp, rahat edebilecekleri bir yer arıyorlar. Deniz kenarında ve yürüyüş yapıp dinlenebilecekleri bir ortamda konumlanmamız misafirlerin bizi tercih etme noktasında önemli bir

etken oluyor” şeklinde bir yorum getirmiştir. 9. Katılımcı ise “ Deniz kenarında ve sanayiye çok yakın olmamız rekabette üstünlük sağlama adına önemli bir avantaj sağlamaktadır. Misafirlerin direkt kapıya ulaşım valiz vermesinden ziyade otel kapısına ulaşmak için yeşil bir alandan geçmelerinin çok artısını görüyoruz. İş donanımınızı, dizayn ve tasarımınızı değiştirebilirsiniz; ama neticede bir bloğun üzerinde yükseliyorsunuz. Gri ortamdan yeşil ortama geçişte önemli olan konumumuz bizi rekabette en tepe noktaya ulaştırmaktadır ” diyerek konumun önemini vurgulamıştır. 11. Katılımcı ve 12. Katılımcı da otelin deniz kenarında, çalışan misafir portföyüne hitap edebilecek sessiz ve sakin bir yerde konumlanmasını avantaj olarak görmektedir. 14. Katılımcı da diğer şehir otellerine kıyasla doğada yer almalarını, toplantı ve organizasyonlarda farklılık olması açısından tercih edilen bir bölgede konumlanmalarını rekabette üstünlük olarak değerlendirmektedir. Ayrıca İstanbul’a en yakın kış turizmine hitap eden bir yerde olmaları da konum avantajını ortaya çıkarmaktadır. 6. Katılımcı, 9. Katılımcı, 11. Katılımcı, 14. Katılımcı ve 15. Katılımcı otelin sahip olduğu genel özelliklerinin rekabet üstünlüğü sağlama noktasında önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu doğrultuda 6. Katılımcıya göre oteli kurarken asıl amaçları diğer otellerden farklı olarak sanayi bölgesinde bir cennet yaratmak ve sosyal bir alan oluşturmaktır. 50 dönümlük arazi üzerine kurulu olan otelin 36 dönümü yeşil alandır. Bungalov evleri, yapay göller ve hayvanat bahçesi yer almaktadır. Bu katılımcı “iş seyahatinin yoğunluk kazandığı bölgede hafta içi yoğun hafta sonu rutin ve sessiz geçmektedir. Konsept açısından tatil köyü havası verdiğimiz için hafta sonları da tatilemleri ağırlayabiliyoruz. Bu uygulama Kocaeli ilinde sadece bizde var” diyerek bu anlamda üstünlük sağladıklarını belirtmiştir. 9. Katılımcı ise otelin Uluslar arası Sertifikasyonlara [IRO (Uluslar arası Restoranlar Birliği) ve ISO 9001-22000] sahip olmalarını, yıldız bazında aynı statüdeki diğer otellerden üstün bir özellik gösterdiğini belirtmiştir. Ayrıca çok farklı ülkelerden gelen misafirlere yönelik on sekiz dilde TV kanal çeşitliliğinin olduğunu dile getirerek, bu anlamda da diğer otellerden üstün olduklarını vurgulamıştır. 11. Katılımcı ise bu bölgedeki (Darıca) diğer otellere göre lobilerinin geniş, restoran ve barlarının çok iyi hizmet veriyor olmasından üstünlük sağladıklarını belirtmiştir. 14. Katılımcı bölgedeki diğer şehir otellerine göre en büyük salon kapasitesine (1000 m² : 800 kişi) sahip olmalarını ve çeşitli büyüklüklerde 9 salona (1000 m² ‘den 90 m² ‘ye

kadar) daha sahip olmalarını kongre/toplantı rekabet unsuruna hizmet eden bir üstünlük olarak kabul etmektedir. Bunların yanı sıra dört adet FIFA standartlarında futbol sahalarının ve çeşitli spor komplekslerinin olması yaz aylarında spor kamplarına olanak tanıyan bir özellik teşkil ettiğinden diğer otellerden bu anlamda da bir üstünlük sağladıklarını dile getirmiştir. Kış turizmine hitap eden diğer bölgelerden (Uludağ, Kartalkaya vb) farklı olarak telesiyelerin kendilerine ait olduğunu ve bölgeler arası geçişte Uludağ'daki gibi kart geçersizliği probleminin olmadığını da üstün bir özellik olarak belirtmiştir. 15. Katılımcı ise çevreci bir otel olduklarını ve aldıkları önlemlerle (yağ tutucularının olması) doğaya zarar vermeyen bir hizmet sunduklarını öne sürmüştür. Otel konumu ve sahip olunan hizmet özelliklerinden sonra oda özelliklerinin rekabet edilebilirlikte önemli olduğu 7. Katılımcı, 8. Katılımcı, 9. Katılımcı ve 13. Katılımcı tarafından vurgulanmıştır. Bu bağlamda 7. Katılımcı ile 8. Katılımcıya göre otel odaları civardaki otel odalarından daha geniş, konforlu ve ferah bir özellik taşımaktadır. 9. Katılımcı bırakın Kocaeli'ni, İstanbul Anadolu Yakası'ndaki otellerin odalarından bile büyük odalara sahip olduklarını dile getirmiştir. Odanın konumunun, cephesinin, temizliğinin, ferah oluşunun ve genişliğinin önemini vurgularken insanların otele tatile değil dinlenmeye geldiklerinin de altını çizmiştir. Yine “Akşama kadar fabrikada griliğin içinde olan çalışan kesim otele döndüklerinde rahat etmek istiyor ve burada önemli olan odanın her anlamda kalitesi. Temizliği, dizaynı ve intizamı sağlayacak olan kat hizmetleri departmanının hizmeti bu anlamda önem taşımaktadır” şeklinde bir de yorum getirmiştir. Bu yorumla bağlantılı olarak 13. Katılımcı “Kat hizmetleri departmanınız iyi çalışmıyor ve odanız kirliyse, misafirinize portakallı pekin ördeği sunsanız da memnuniyetlerini sağlayamazsınız” diyerek bu konudaki önemi dile getirmiştir.

“Satış ve Pazarlama Stratejileri Açısından” rekabet üstünlüğü sağladıklarını dile getiren 1.Katılımcı; genç turizmcilerden ve hayal gücünden yararlanarak oluşturdukları satış ve pazarlama stratejileriyle diğer otellerden üstün bir özellik gösterdiklerini dile getirmiştir.

Görüşleri alınan yöneticilerden 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 4. Katılımcı, 6. Katılımcı, 11. Katılımcı, 12. Katılımcı, 13. Katılımcı ve 15. Katılımcı “Personel Seçimi/ Eğitimi/ Güler yüzlülüğü Açısından” rekabette üstünlük sağladıklarını

belirtmişlerdir. Dolayısıyla 2. Katılımcıya göre personelin eğitimi, güler yüzlülüğü, servis kalitesi, karşılama ve uğurlama kabiliyeti, mesleki bilgi ve becerisi bu anlamda önem taşımaktadır. Özellikle kalifiye eleman bulma sıkıntısına değinen bu katılımcı var olan personelin eğitimine ve eğitimin devamlılığını sağlama adına üstünlük kazandıklarını dile getirmiştir. 3. Katılımcı ise üstün vasıflı eleman çalıştırdıklarını, üniversiteden ve temizlik firmalarından eğitmen getirtip bu elemanların kısa vadeli eğitim ve kurslar (yangın, sağlık, temizlik eğitimleri) almalarını sağladıklarını belirtmiştir. 4. Katılımcı ise personel seçimine ve eğitimine özen gösterdiklerini ve bu konuda diğer otellerden bir adım önde olduklarını vurgulamıştır. Bu katılımcıya göre otele gelen misafirlerin tüm personel ismini bilecek kadar güler yüzlü bir hizmetle karşıladıklarını belirtmiştir. 6. Katılımcı ise personel seçiminde özellikle turizm işletmeciliği ve otelcilik mezunu eleman tercih ettiklerini kısa süreli eğitime tabi tuttuklarını dile getirmiştir. 11. Katılımcı tüm personelin dil hakimiyetinin çok iyi olduğunu ve diğer otellerden bu anlamda üstünlük sağladıklarını belirtmiştir. 12. Katılımcı ise “fiyatlar, sosyal alanlar, otel özellikleri vb. unsurlar rekabette üstünlük elde etme açısından önemli unsurlar olabilir; fakat sıcak iletişim, ilgi, dokunuş ve dolayısıyla personel güler yüzlülüğü daha önemlidir” diyerek bu anlamda üstünlük sağladıklarını da vurgulamıştır.

“Aile Ortamı Yaratma Açısından” rekabet üstünlüğü sağladıklarını görüşme esnasında da sık sık değinen 4. Katılımcı çalışan kesimin buna daha çok ihtiyacının olduğunu vurgulamıştır. Oteli kendi evleri gibi personeli de ailenin başka bireyleri gibi hissetmelerini sağlayacak bir ortam yaratılmasının diğer otellerle rekabet edilebilirlikte önem taşımaktadır.

“Hizmet ve Yiyecek-İçecek Kalitesi Açısından” 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 5. Katılımcı, 6. Katılımcı, 7. Katılımcı, 8. Katılımcı, 9. Katılımcı, 11. Katılımcı, 12. Katılımcı, 13. Katılımcı, 14. Katılımcı ve 15. Katılımcı rekabet üstünlüğü sağladıklarını dile getirmişlerdir. Bu bağlamda 2. Katılımcı “Yiyecek-içecek için beş liraya alınacak ürünü üç liraya mal etme çabası içine girersem kaliteyi düşürmüş olurum. Kısa vadeli kazancın bana sonrası için geri dönüşü olmayacaktır” şeklinde bir yorum getirerek kalitenin finansal boyutunu değerlendirmiştir. 3. Katılımcı ise “Bugün kahvaltıda yer alan 40-45 çeşit ürünün gıda hijyenine dikkat edilerek satın

alınmaktadır. Peynirleri tek mandıradan 50 teneke birden alırız ve 50 tenekenin tadı da bitene kadar aynıdır. Bunun da maliyeti diğer kültür peynire göre iki misli fazladır fakat biz kaliteye önem veriyoruz” şeklinde yorum getirerek yiyecek içecek kalitesine ve sunumuna verdiği önemle karşımıza çıkmaktadır. 6. Katılımcı ise özellikle yiyecek içecek kalitesine dikkat ettiklerini dolayısıyla restoranda sunulan birçok ürünü (domates, biber, yumurta vb.) otel bahçesinde kendilerinin yetiştirdiğini vurgulamıştır. 7. Katılımcı ise çok profesyonel bir mutfak ekibine sahip olduklarını belirterek yiyecek içecek anlamında da bir adım önde olduklarını dile getirmiştir. 8. Katılımcı “Otelin kahvaltısı oldukça zengindir. Beş yıldızlı otel kahvaltısına yakın bir sunum gerçekleştiriyoruz. Hem yerli hem yabancı misafire uygun ürün çeşitliliğimiz mevcuttur” şeklinde yorum getirerek iş seyahatine katılan misafirlerin restoran hizmetine çok önem verdiklerini de ayrıca belirtmiştir. 12. Katılımcı ise restoran hizmetini misafirleri asıl vurdukları nokta olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla bu katılımcı “Yurtdışından gelen misafirlerimize hem kendi kültürlerine ait lezzetleri sunuyoruz hem de bizim kültürümüzdeki lezzetleri tanıtıyoruz. Dolayısıyla İtalyan Mutfağı, Uzak Doğu Mutfağı ve Türk Mutfağı’na sahibiz” şeklinde bir yorum getirmiştir. 15. Katılımcı ise ayrı coğrafyalardan gelen yabancı misafirlerinin beklentilerini karşılayacak yiyecek-içecek hizmeti hazırlıklarını daha onlar otele gelmeden yaptıklarını belirtmiştir. Ayrıca sağlık konusunda çok titiz olduklarını dolayısıyla hep doğal ürünler kullandıklarının da altını çizmiştir.

Görüşleri alınan yöneticilerden 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 4. Katılımcı, 8. Katılımcı, 13. Katılımcı ve 15. Katılımcı “Temizlik Açısından” rekabet üstünlüğü sağladıklarını dile getirmişlerdir. 2. Katılımcıya göre özellikle odaların temizliği başta olmak üzere tüm otelin temizliğini çok önemli, çok dikkat edilmesi gereken ve üzerinde durulması gereken bir durum olarak değerlendirmiştir. 3. Katılımcı “Banyo, klozet ve camlarda kullanılan deterjanlar ayrı ve silme bezleri hijyenik açıdan ayrı renklindedir. Çamaşırlarımızı buharla yıkayıp buharla ütülüyoruz; müşterilerimize günlük sunuyoruz. Dolayısıyla temizliğimiz diğer otellere göre üstün bir özellik göstermektedir” şeklinde bir görüş bildirmiştir. 15. Katılımcı ise misafirin kendi çarşafını getirtmeyecek kadar, otelin her anlamda temizliğine çok önem verdiklerini dile getirmiştir.

“İş Seyahati Amaçlı Gelip Uzun Süreli Konaklayan Misafirlere Ve Sağlıkla İlgili Bölgeye Gelip Konaklama Yapan Hasta Misafirlere Özel Hizmet/Jest” açısından 1.Katılımcı, 3. Katılımcı, 7. Katılımcı, 9. Katılımcı, 10. Katılımcı ve 11. Katılımcı rekabet üstünlüğü sağladıklarını dile getirmişlerdir. Bu bağlamda 1. Katılımcıya göre özel hizmetleri; çalışan kesimin hafta sonu yararlanacakları kayak, doğa, helikopter ve trekking turlarını hazırlamaları. Bir başka özel hizmet ise şehir otellerinin sunduğu hizmetler arasında yer almayan aşçılık, fotoğrafçılık ve dans eğitimlerinin veriliyor olması. 3. Katılımcı “Misafirlerimize devamlı kaldıkları takdirde sadece 2-3 ay set menü dediğimiz oda+kahvaltı hizmetinin yanı sıra akşam yemeği veya öğlen yemeği hizmetini sunan promosyon ürünü bedelsiz olarak sunuyoruz” şeklinde yorum getirerek bu anlamda rekabet üstünlüğü elde ettiklerini dile getirmiştir. 7. Katılımcı ise diğer otellerden farklı olarak 7/24 servis hizmeti (Oda, minibar, fitnees hizmeti) sunduklarını dile getirmiştir. 10. Katılımcı ise misafirlerinin sürekliliğini sağlama adına transfer hizmeti sunduklarını belirtmiştir. Bu katılımcı “Yurt dışından gelen misafirler yoğunlukta olduğu için uçağa bindikleri ülkenin saati ile Türkiye saati arasında fark olabiliyor. Gelecek müşteri gece saat kaç olursa olsun uçuş bilgilerini verdiği sürece istediği saatte istediği havaalanından alıyoruz. Aldığımızda da firmaya mail olarak bildiriyoruz” şeklinde yorum yaparak rekabet üstünlüğünü bu anlamda sağladıklarını vurgulamıştır. 11. Katılımcı ise birbirlerini iş ortamında tanıyan hem kendi otelinde hem de civar otellerde konaklayan firma çalışanlarına buluşabilecekleri ve birlikte vakit geçirebilecekleri otelde ortak bir alan sunduklarını belirtmiştir. Yine talep eden misafirleri eğlence ve alışveriş için gerekli merkezlere ulaştırıp girişlerinde kolaylıklar sağlayan bir hizmet sunduklarını da dile getirmiştir. Hastalara Sunulan Hizmetler Açısından rekabet üstünlüğü sağladıklarını dile getirenler 9. Katılımcı ve 11. Katılımcıdır. Dolayısıyla sağlık turizmi adı altında değerlendirilen hasta konaklamalarına özel 9. Katılımcı diyet menüleri geliştirdiklerini ifade etmiştir. Tedavilerine uygun olması açısından hastalarla görüşme yapıldıktan sonra oluşturulan bu menü, gelecek hastalara da onlar sormadan sunulmaktadır. Yine bu anlamda sunulan bir diğer hizmet transfer hizmetidir. Yani hastaların hastaneye her an gidip gelmesini sağlayacak bir ulaşım hizmetidir. Hastanenin hastalara sunduğu özel hizmetlerin var olduğunu dile getiren 11. Katılımcı sadece konaklama ve ulaşım anlamında hizmet verdiklerini belirtmiştir.

“Organizasyonel Faaliyetler Açısından” rekabet üstünlüğü sağladıklarını 5. Katılımcı ve 10. Katılımcı dile getirmiştir. Bu bağlamda 5. Katılımcı; dernek yemekleri, şirket yemekleri ve nişan-düğün davetleri gibi organizasyonlarına ev sahipliği yapmanın rekabet anlamında avantaj sağladığını belirtmiştir. 10. Katılımcı ise organizasyonel faaliyetlerde bu bölgedeki otellere göre daha profesyonel olduklarını ve organizasyona dair tüm işlemleri (masa giydirmesi, yürüyüş yolu hazırlaması, volkan gösterisi, pasta vb.) ücretsiz olarak kendilerinin sağladığını dile getirmiştir.

Son olarak; “Yönetimin ve Çalışanların Özverisi Açısından” rekabet üstünlüğü sağlanabileceğinin önemini vurgulayan 13. Katılımcı “Bütün yönetimin ve departman çalışanlarının üstüne düşeni maksimum seviyede yapması gerekmektedir” şeklinde bir yorum dile getirmiştir.

Görüşmeye katılan yöneticilerin çoğu “otel özellikleri (konum, otel ve oda)”, “hizmet ve yiyecek-içecek kalitesi” ve “personel seçimi/eğitimi/güler yüzlüğü” açısından rekabet üstünlüğü ifadesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu ifadelerden sonra yoğunluk sırasına göre rekabet üstünlüğü sağlama çalışmaları; temizlik, iş seyahati amaçlı gelip uzun süreli konaklayan misafirlere ve sağlıkla ilgili bölgeye gelip konaklama yapan hasta misafirlere özel hizmet/jest, organizasyonel faaliyetler, sadece 1’er yöneticinin belirlediği satış ve pazarlama stratejileri, aile ortamı yaratılması, yönetimin ve çalışanların özverisi açısından rekabet üstünlüğü çalışmaları da bu şekilde sıralanabilir.

4.4.Otel İşletmelerinin İzlediği Rekabet Stratejilerini Belirlemeye Yönelik Bulgular

Araştırmada Michael Porter’ın Jenerik rekabet stratejileri dikkate alınmıştır (Maliyet Liderliği Stratejisi, Farklılaştırma Stratejisi ve Odaklanma Stratejisi). Bu doğrultuda Araştırmaya katılan 15 otel işletmesi yöneticisinin izledikleri rekabet stratejisini belirleyen görüşlerinin yanı sıra, ilk üç bulgunun da verileri göz önünde bulundurularak 7 otelin “maliyet liderliği stratejisi”, 3 otelin “farklılaştırma stratejisi” ve 5 otelin “odaklanma stratejisi” izlediği belirlenmiştir.

Tablo 43: Otel İşletmelerinin Rekabet Stratejileri

REKABET STRATEJİSİ	Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
	1, 2, 4, 6, 8, 10 ve 12	Maliyet Liderliği Stratejisi
	3, 14 ve 15	Farklılaştırma Stratejisi
	5, 7, 9, 11 ve 13	Odaklanma Stratejisi

Tablo 43’de görüldüğü gibi “Maliyet Liderliği Stratejisi” 1. Katılımcı, 2. Katılımcı, 4. Katılımcı, 6. Katılımcı, 8. Katılımcı, 10. Katılımcı ve 12. Katılımcı tarafından belirlenmiştir. Bu katılımcılar Kocaeli bölgesinde yoğun iş seyahatlerinden dolayı belli bir müşteri profiline sahip olduklarını ve dolayısıyla odaklı bir hizmet gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Odaklanırken hizmetlerinde farklılaşmaya da gittiklerini belirten katılımcılar, düşük fiyat politikası uygulayan diğer otellerin tercih edilebildiği durumlarının da yadsınamaz bir gerçek olduğunu vurgulamışlardır. Odaklanma ve dolayısıyla farklılaştırma stratejilerinin rekabet avantajı sağlamada tek başına yetersiz olduğunu savunan bu katılımcılar ağırlıklı olarak maliyet liderliği stratejisini izlediklerini dile getirmişlerdir. Bu bağlamda 1. Katılımcı “fiyat rekabeti açısından bölgede bulunan 2 yıldızlı otelden 5 yıldızlı otele kadar tüm otellerin fiyatlarını takip ediyoruz ve bu doğrultuda fiyat politikalarımızı belirliyoruz. Sağlam bir grup olduğumuz için fiyatlandırma boyutunda meydan okuyabiliyoruz” şeklinde bir görüş bildirmiştir. Bu bölgede (İzmit) rekabeti en çok etkileyen unsurun fiyat olduğunu belirten 2. Katılımcı “firmalar misafirlerinin uzun süreli (6 ay, 1 yıl vb.) konaklamalarını sağlıyor ve büyük bir yatırım söz konusu oluyor. Bu yatırım sonucunda firmaların bizden beklediği en düşük maliyetle kaliteli hizmet” şeklinde yorum yaparak maliyeti bu anlamda düşürdüklerini belirtmiştir. 4. Katılımcı ve 8. Katılımcı mülkiyetin kendilerinin olduğunu ve diğer işletmelere göre az personelle çalıştıklarını vurgularken maliyetler açısından bu anlamda avantajlı konumda olduklarını dile getirmişlerdir. Dolayısıyla maliyet giderleri diğer otel işletmelerinden daha farklı olduğu için bir oda fiyatını istedikleri gibi düşürebildiklerini belirtmişlerdir. 6. Katılımcı “bizim amacımız en iyi hizmeti en az maliyetle sunmak ve bunda devamlılık sağlamaktır. En baştan beri yoğunlaştığımız konu budur” şeklinde bir açıklama getirerek maliyet liderliği stratejisini ağırlıklı olarak kullandıklarını dile getirmiştir.

Rekabet Stratejilerinden “Farklılaştırma Stratejisi” 3. Katılımcı, 14. Katılımcı ve 15. Katılımcı tarafından kullanılmaktadır. 14. Katılımcı kış turizmine hitap eden kayak merkezlerine karşı uyguladıkları rekabet stratejisinin maliyet liderliği stratejisi, Kocaeli bölgesi için kongre/toplantı rekabet unsurunu dikkate alarak uyguladıkları rekabet stratejisinin ise farklılaştırma stratejisi olduğunu dile getirmiştir. Toplantı salonlarının diğer otellere göre tercih edilmesinin nedeni otelin konumunun farklılığı ve otel özelliklerinin etkili olduğu vurgulanmıştır. 15. Katılımcı ise farklı hizmetler sunma adına hali hazırda çalışmalarının olduğunu ve devam ettiğini vurgulamıştır. Örneğin; otelin önüne plaj yapılması, insanların tekneyle gelip otelde balık ekmek yemesi, otelde konaklayan misafirlere sandal tedarik edip balık tutma imkanı verilmesi şeklinde sıralanmıştır.

Üçüncü rekabet stratejisi “Odaklanma Stratejisi” 5. Katılımcı, 7. Katılımcı, 9. Katılımcı, 11. Katılımcı ve 13. Katılımcı tarafından belirlenmiştir. Maliyeti düşürmeden sadece firma isteklerine odaklandıklarını belirten katılımcılardan 7. Katılımcı “genellikle firmalarla çalıştığımız için onları kendi bünyemize katmak istiyoruz. Çünkü hedefimiz misafiri elde tutup sürekliliğini sağlamak” şeklinde bir görüş bildirmiştir. Müşteri profiline (sanayici ve hastalar) belli olduğunu belirten 11. Katılımcı, özellikle gelir grubu iyi olan misafirleri ağırladıklarını ve eş değerde misafir kabul ettiklerini belirtmektedir. Tekrar tercih edilme ve sürekliliği sağlama adına bu yöntemin odaklanma açısından önem teşkil ettiğini vurgulamıştır. 13. Katılımcı ise “civarda bizim otelden daha ucuz fiyat sunan oteller var ama biz fiyatı aşağıya çekmiyoruz. Çünkü bizim için kaliteli hizmet önemli. Eğer fiyatı aşağıya çekersek o kaliteyi temin edemeyiz” şeklinde açıklama yaparak kaliteli hizmet bekleyen firma odaklı hizmet sunduklarını dile getirmiştir.

4.5.Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnovasyon Konusuna Yönelik Algularına İlişkin Bulgular

Görüşleri alınan yöneticilerin tümü (15 yönetici) inovasyona yönelik düşüncelerini bildirmişlerdir. Bu görüşlerden elde edilen bilgilere göre Tablo 44’de de görüldüğü gibi 5 farklı ifade ortaya çıkmıştır.

Tablo 44: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnovasyona Yönelik Algıları

İNOVASYON NEDİR?	Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
	1	Teknolojik Yenilik
	2, 5, 10 ve 14	Yenilikçilik
	3, 4, 6, 7, 8 ve 11	Zamanın gereklerine uygun değişim ve gelişim süreci
	9, 12 ve 13	Mevcut yeniliği yaratıcılıkla süsleyip başka bir yeniliğe dönüştürmek
	15	Hiçbir yerde olmayanı gerçekleştirmek

Tablo 44’de görüldüğü gibi görüşleri alınan üst düzey yöneticilerden 1.Katılımcı İnovasyonu “Teknolojik Yenilik” olarak değerlendirmektedir. Bu katılımcıya göre turizm sektöründe yenilikçilik, hızlı teknolojik gelişmeler ve otomasyon sistemlerine yöneliktir.

Diğer taraftan inovasyon kavramını 2. Katılımcı, 5. Katılımcı, 10. Katılımcı ve 14. Katılımcı “Yenilikçilik” olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla 2. Katılımcı, 5. Katılımcı ve 10. Katılımcıya göre yenilikçilik; misafirlere sürekli aynı hizmeti sunmaya yönelik sabit bir hizmet politikasını izlememektir. Bu politika izlendiği takdirde misafirlerin sıkılğan bir tavır sergileyerek başka otellere yönelme durumu söz konusu olabilmektedir. 14. Katılımcı “Sadece işletmeyi baz alan görünüme odaklı yeniliklerin değil çalışanların verdiği hizmetlerdeki farklılıklar da yenilikçi tanımın içine girmektedir” şeklinde bir de yorum getirmiştir.

Görüşleri alınan üst düzey yöneticilerden 3. Katılımcı, 4. Katılımcı, 6. Katılımcı, 7. Katılımcı, 8. Katılımcı ve 11. Katılımcı inovasyon kavramını “Zamanın gereklerine uygun değişim ve gelişim süreci” olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla 3. Katılımcı 1980’den beri aynı işletmede üst düzey yönetici olduğunu ve o günlerden bugüne değişimin takipçisi olup günün gerektirdiği yenilikleri uyguladıklarını dile getirmiştir. 6. Katılımcı ise zamanın gerektirdiği fiziksel değişimleri sürekli gerçekleştirdiklerini, tek değiştirmedikleri şeyin personel olduğunu vurgulamıştır. 7. Katılımcıya göre ise sürekli değişen ve kendini yenileyen bir çevre var. Yeniliğe önem vermemek zamanın gerisinde kalmak demektir. Bu nedenle her günü yeniden yaşıyormuş gibi davranmalarını, iyi bir hizmet vermelerinde gerekli kılan bir neden olarak görmektedir. 8. Katılımcı ise iyi bir işletmeci olmak için illa yenilikçi olmak

gerekmediğini, bunun yerini ve zamanını çok iyi tespit etmek gerektiğini savunmuştur. 11. Katılımcıya göre yenilik yapılmazsa işletmenin ayakta durması imkansız. Çünkü kimsenin 10 sene öncesine göre yaşadığı söylenemez.

İnovasyon kavramını 9. Katılımcı, 12. Katılımcı ve 13. Katılımcı “Mevcut yeniliği yaratıcılıkla süsleyip başka bir yeniliğe dönüştürmek” olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda 9. Katılımcıya göre yenilik aslında yeniliği yaparken de geride kalmayan bir yeniliktir. Yani eskiyi değiştirmek yenilik olarak kabul edilebilir fakat önemli olan yeniliğin sürekli yenilenmesidir yenilik. 12. Katılımcı yapılmış bir yeniliğin tekrar aynısını yapmanın mantıksız olduğunu dolayısıyla bu yeniliğin üzerine eklenebilecek yaratıcılığı yansıtacak farklılıklarla süslemenin gerekliliğini dile getirmiştir. 13. Katılımcı ise bulunan bir yeniliği değerlendirip o yeniliği farklılaştırarak hizmete sunma yolunda tüm çalışanların yeniliğe açık olmaları gerektiğini savunmuştur.

15. Katılımcı inovasyon kavramını “Hiçbir yerde olmayanı gerçekleştirmek” olarak tanımlamıştır. İnovasyonu aynı zamanda bir buluş ve icat olarak nitelendiren bu katılımcıya göre kimsede veya yörede olmayan herhangi bir ürün veya hizmet inovasyon olarak değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevaplar kapsamında 1 yönetici inovasyonu “teknolojik yenilik”, 4 yönetici “yenilikçilik”, 6 yönetici “zamanın gereklerine uygun değişim ve gelişim süreci”, 3 yönetici “mevcut yeniliği yaratıcılıkla süsleyip başka bir yeniliğe dönüştürmek” ve son olarak 1 yönetici “hiçbir yerde olmayanı gerçekleştirmek” şeklinde tanımlamıştır. Tüm katılımcıların inovasyona yönelik bakış açıları olumludur.

4.6.Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Bulgular

Literatürde dikkate alınan inovasyon türleri, alanlarına göre; ürün inovasyonu, hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu, derecesine göre ise; artımsal inovasyon ve radikal inovasyon şeklinde sıralanmaktadır. Otel işletmelerinde uygulanan inovasyon çalışmaları “artımsal” ve “radikal” inovasyon boyutunda değerlendirilmiştir. 15 yönetici bu konu

hakkında görüş bildirdiğinden artımsal inovasyon; ürün, hizmet ve süreç inovasyonu, radikal inovasyon; ürün, hizmet ve pazarlama inovasyonu olarak belirlenmiştir.

Tablo 45: Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovasyon Türleri

İNOVASYON TÜRLERİ	Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri	
		<i>Artımsal İnovasyon</i>	<i>Radikal İnovasyon</i>
	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15	Ürün ve Hizmet	
	6, 9 ve 15		Ürün ve Hizmet
	9		Pazarlama
	9 ve 14	Süreç	

Tablo 45’de görüldüğü gibi 1. Katılımcı, 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 4. Katılımcı, 5. Katılımcı, 7. Katılımcı, 8. Katılımcı, 9. Katılımcı, 10. Katılımcı, 11. Katılımcı, 12. Katılımcı, 13. Katılımcı, 14. Katılımcı ve 15. Katılımcı çoğunlukla fiziksel değişimleri yansıtan “Ürün ve Hizmet” inovasyonlarını “Artımsal İnovasyon” kapsamında değerlendirmişlerdir. Bu bağlamda 1. Katılımcı sahip oldukları on bir tane toplantı salonlarından 30-40 kişilik üç tane toplantı salonunun tamamıyla camdan oluşan girişlerini müşteri isteklerine göre camsız ve eğitim odaklı salonlar haline dönüştürdüklerini belirtmiştir. 2. Katılımcı ise menüyü her hafta yenileyip menü içerisindeki yemek çeşitlerinin yanı sıra farklı lezzetlere de yer verdiklerini dile getirmiştir. Yine uzun süreli konaklayan bir misafirin odasına her girdiğinde farklı bir dekorasyon (yatak örtüsü şekli: çiçek, gül, kuğu vb.) görmesini sağlayacak hizmetlerini de bir hizmet inovasyonu olarak değerlendirmektedir. 3. Katılımcı ise otelin kurulduğu günden bugüne gerçekleştirilen inovasyon çalışmalarını şu şekilde sıralamaktadır: “Üç defa kazan dairesinin değiştirilmesi, 98 yılında tek seferde yüz odaya klima konması ve 2011 yılında tüm otelin klima sisteminin değişmesi, E-5 kenarında yer alan otelin camlarının yol gürültülerine karşı iki camdan altı cama çıkılması, mutfakların Avrupa Birliği normlarına getirilmesi ve bakteri barındırmayan taşla kaplanması, mutfaktaki aydınlatmaların bakteri barındırmayan aydınlatmalar olması ve salonlardaki mobilyaların sürekli yenilenmesi” şeklinde bir yorum getirmiştir. 4. Katılımcı ise otelcilik alanında değerlendirebilecekleri en büyük yeniliklerinin restoranlarının çalışıyor konumda

olmasını belirtmiştir. Bu bağlamda restoranlarının normalde 200 kişilik olduğunu fakat restoran balkonuna da kapanabilir camla kapatıp 200'den fazla kişiyi ağırlayabilecek kış bahçesi görünümü vermelerini bir inovasyon olarak kabul etmektedir. Yine otel koridorunun dar olduğunu belirten katılımcı koridora karşılıklı aynalar koyarak ışıklandırmanın da etkisiyle geniş ve ferah bir ortam sunuyor olmanın da hizmeti farklılaştırdığını savunmaktadır. 5. Katılımcı ise misafir uyruklarına göre menü değişikliklerinin çok sık olduğunu dile getirmektedir. Hatta misafirin mutfağa inip kendi damak zevkine uygun yemek pişirme olanağı verdiklerini de belirtmiştir. Otel içerisinde gerçekleşecek olan ufak detaylardaki yeniliklerin otele farklı hava katacağını savunan katılımcı bu anlamda çeşitli yenilik çalışmalarına gireceklerinin de altını çizmiştir. 9. Katılımcı ise otelde konaklayan veya konaklayacak olan çalışan misafir portföyüne özel "Playland" diye adlandırdıkları çeşitli oyunların oynanacağı bir oyun salonu oluşturma çalışmalarının olduğunu belirtmiştir. 10. Katılımcı inovasyon anlamında otel binasının sabit fakat otel içerisindeki hizmetlerin farklılaştırılıp geliştirilebilir olduğunu dile getirmiştir. Örnek olarak da tabakların üzerinde yer alan peçetenin bugün ki şekliyle yarınki şeklinin farklı olmasını öne sürmüştür. 12. Katılımcıya göre iş turizmi ile tatil turizmi arasında hizmet anlamında çok büyük fark vardır. Dolayısıyla belli çizgisi ve kalıbı olan beyaz yaka diye tabir edilen insanlar ağırlanmaktadır. Bu tür insanların kafası çok meşgul olduğundan sunulabilecek en büyük inovasyonun onlara sessiz bir ortam sağlamak olduğunu vurgulanmıştır. 13. Katılımcıya göre en büyük yenilikleri; üç yıldızlı otel statüsünden beş yıldızlı otel statüsüne geçecek çalışmalarının var olduğu ve hala devam ettiği. Bunun yanı sıra çevrecilik anlayışına ve enerji tasarrufuna önem veren yenilikçi çalışmalara önem verdiklerini dile getiren bu katılımcı "cama koyulan sensörle, cam açıldığında klima sisteminin otomatik olarak durmasını enerji tasarrufu açısından yararlı buluyoruz. Havuzu büyütüp dozajlama (dozaj pompası) sistemi getirdik. Böylelikle kanserojen içeren kimyasallarla temizliğe son verip insan hatasını devre dışı bıraktık" şeklinde bir görüş bildirmiştir. 14. Katılımcı ise işletmeye daha yeni 3000 m²'lik spa merkezi kazandırdıklarını dile getirmiştir. Aslında spa merkezinin konseptlerinin dışında fakat işletme için önemli bir inovasyon olduğunu savunurken otel isminde de bu anlamda değişikliğe uğradığını dile getirmiştir. Ayrıca her sene otelde yapılması gereken rutin işleri

(otelin boyanması, arızaların tamiri, eskiyen eşyaların değişimi vb.) tam anlamıyla inovasyon olarak değerlendirmemektedir. 15. Katılımcı ise otel binasının dış cephesini yenilediklerini dile getirmiştir.

Görüşleri alınan yöneticilerden 6. Katılımcı, 9. Katılımcı ve 15. Katılımcı “Ürün” ve “Hizmet” inovasyonlarını “Radikal İnovasyon” boyutu altında değerlendirmiştir. Bu bağlamda 6. Katılımcıya göre Kocaeli’nde faaliyette olmayan butik otel kapsamında bir konsept oluşturduklarını dile getirmiştir. Bu konseptte lüksü sunan otel odalarının yer almasının yanı sıra otantik bir hava katan bungalov evlerinin var olması göze çarpmaktadır. Yine bu katılımcıya göre Kocaeli’nde hiçbir otelde bulunmayan misafirlerinin spor yapmasını sağlayacak 10.000 m²’lik spor alanına sahip olmaları da radikal anlamda hizmet inovasyonuna hitap etmektedir. 9. Katılımcıya göre otel işletmesi ilk kurulduğu yıllarda Japon kahvaltısı veren Kocaeli’nde ilk işletme olma özelliğini taşımıştır. 15. Katılımcı ise havuz suyunun deniz suyundan oluştuğunu belirtmiştir. Deniz suyunu arıtmak tatlı suyunu arıtmaktan daha zor olduğunu, fakat Kocaeli’nde deniz suyu kullanıp da bakteri barındırmayan tek havuz olma özelliğini taşıdıklarını da dile getirmiştir.

“Pazarlama” inovasyonunu “Radikal İnovasyon” boyutunda değerlendiren 9. Katılımcı “çalıştığımız firmalar pratiklikten yana olduğundan oda+kahvaltı ve KDV fiyatlarını ayrı ayrı sunmaktan ziyade üçünü birleştirip tek fiyat halinde sunup firmaların işini kolaylaştıracak bir değişim sağladık. Yine gün içerisinde firma asistanlarının yaklaşık yüz işinden bir tanesi olan otel rezervasyonları işinde de kolaylık sağlayarak tek seferde ‘confirme formu’ gönderebiliyoruz. Dolayısıyla uyguladığımız bu yenilikler tercih edilme noktasında önem teşkil etmektedir” şeklinde bir görüş bildirmiştir.

“Süreç” inovasyonunu 9. Katılımcı ve 14. Katılımcı “Artımsal İnovasyon” boyutunda değerlendirmiştir. Dolayısıyla 9. Katılımcı “internette online portallardan otelimize rezervasyon yapmak isteyen misafirlerimize gelmeden önce belirleyebilecekleri bazı konuları açık bırakıyoruz. Örneğin; geniş, tek kişilik ya da ayrı yatak, odanın deniz manzaralı ya da bahçe manzaralı vb. şekilde seçenekler yer almaktadır. Böylelikle misafir otele daha gelmeden oda özelliklerini bildiği için bu anlamda memnuniyetsizliğini en alt seviyeye düşürmüş oluyoruz” şeklinde bir görüş

bildirmiştir. 14. Katılımcıya göre günün her saati internet üzerinden otel işletmesine, özelliklerine ve fiyatlarına ilişkin bilgi sunmasına, müşterilerin tavsiye ve yorumlarının okunmasına ve rezervasyon yapılmasına olanak tanıyan bir web sayfasının olması süreç yeniliği kapsamında değerlendirilmektedir. Yine buna ek olarak oteli tanıttıkları ve müşterilerin bu sayede ulaşabilecekleri fırsat sitelerinden (fırsat bu fırsat, yakaladurdur, grupanya vb.) yararlandıklarını da dile getirmiştir.

4.7.Otel İşletmelerinde İnovasyon Faaliyetlerinin Gerçekleşmesinde Etkili Olan Kaynaklara Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan tüm yöneticiler inovasyon faaliyetlerinin gerçekleşmesinde etkili olan kaynakları belirlemeye yönelik görüşlerini bildirmişlerdir. Bu doğrultuda işletmenin iç kaynakları ve dış kaynakları şeklinde ayırt edilen inovasyon kaynakları aşağıdaki Tablo 46’da belirtildiği gibi iç kaynaklar bir; dış kaynaklar sekiz ifadeden oluşmaktadır.

Tablo 46: İnovasyon Kaynakları

	Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri	
	İNOVASYON KAYNAKLARI	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15	Personel Fikir ve Önerileri
		Müşteri İstek ve Şikayetleri	
1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 12 ve 14		Turizm Fuarı	
1, 2, 8 ve 15		Yazılı Basın (Turizm dergi ve gazeteleri)	
2 ve 4		Turizm Sempozyum ve Konferansları	
2, 3, 9 ve 15		Kurum üyeliği (TUROB, T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı)	
8 ve 13		Tedarikçiler	
2		Rekabetin Artması	
5		Kulaktan Kulağa Duyum	
			Dış Kaynaklar

Tablo 46’de görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerin görüşleriyle inovasyon kaynakları; “iç kaynaklar” ve “dış kaynaklar” olarak değerlendirilmiştir. İnovasyonu gerçekleştirmede etkili olan işletme içi kaynak “Personel Fikir ve Önerileri” 1. Katılımcı, 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 4. Katılımcı, 5. Katılımcı, 6. Katılımcı, 7.

Katılımcı, 8. Katılımcı, 9. Katılımcı, 10. Katılımcı, 11. Katılımcı, 12. Katılımcı, 13. Katılımcı, 14. Katılımcı ve 15. Katılımcı yani tüm katılımcılar tarafından belirlenmiştir. Bu bağlamda 1. Katılımcı, 11. Katılımcı ve 12. Katılımcı şef ve müdürlerle haftalık, diğer personelle de aylık toplantılar gerçekleştirdiklerini; bu toplantılarda inovasyona kaynaklık edecek fikir ve önerilere çok değer verdiklerini, uygun gördüklerini ise uygulamaya geçirdiklerini dile getirmişlerdir. Yine bu katılımcılar, fikir ve öneri sunma adına sadece toplantılarla sınırlı kalmadığını, personelin yönetime istedikleri her an istek ve önerilerini iletebilecekleri bir öneri sistemlerinin olduğunu da altını çizmiştir. 3. Katılımcı ise inovasyona kaynaklık etme adına personelin özverisinin çok önemli olduğunu fakat kendi personelinin yenilik ve yaratıcılık konusunda çok geride hareket ettiklerini belirtmiştir. 4. Katılımcı ise personel seçiminde tecrübelerine çok dikkat ettiklerini vurgulamıştır. Çünkü bu katılımcıya göre tecrübeli personel geçmişe dayanıp bugüne göre yorum yapabilir ve yarın için fikirlerini daha sağlıklı sunabilirler. 5. Katılımcı ve 6. Katılımcıya göre personelin misafirlerle iletişimi birebir olduğundan, misafirlere yönelik fikir ve önerileri çok önemli olmaktadır. 7. Katılımcı yeni bir otel işletmesine sahip olduklarını ve dolayısıyla inovasyonu gerçekleştirmede çoğunlukla iç kaynakların etkili olduğunu belirtmektedir. Buna istinaden tecrübeli otel sahibi ve yöneticilerinin bu anlamda sürekli fikir alış verişi yaptıklarını dile getirmiştir. 9. Katılımcı ve 10. Katılımcıya göre her departman çalışanın kendi işine kattığı yorumun çok kıymetli olduğunu vurgularken fikirlerin ve dolayısıyla yeniliklerin bu anlamda sınırsız olabileceğini de dile getirmiştir.

İnovasyonu gerçekleştirmede “Dış Kaynak” olarak değerlendirilen “Müşteri İstek ve Şikayetleri” 1. Katılımcı, 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 4. Katılımcı, 5. Katılımcı, 6. Katılımcı, 7. Katılımcı, 8. Katılımcı, 9. Katılımcı, 10. Katılımcı, 11. Katılımcı, 12. Katılımcı, 13. Katılımcı, 14. Katılımcı ve 15. Katılımcı yani tüm katılımcılar tarafından belirlenmiştir. Tüm katılımcılara göre müşteri istek şikayetleri, bu anlamda belirleyici özellik taşıyan önemli bir etkidir. Bu istek ve şikayetleri belirleyenler ise; anket formları, guest card, personel bildirim ve yönetimle misafir arasındaki birebir iletişim şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca 5. Katılımcı ve 9. Katılımcıya göre misafirler otelde uzun süreli konaklamalar gerçekleştirdikleri için istek ve şikayetleri göz ardı edilemez durumdadır. Bu uzun

sürelî konaklamalar otelde aile ortamının yaratılmasına sebebiyet verdiğinden, otelle ilgili yapılan eleştiri ve şikayetler de yıkıcı ve rencide edici değil tamamen yapıcı bir özellik taşımaktadır. 13. Katılımcıya göre inovasyonu gerçekleştirme aşamasında en güzel bilgi kullanıcıdan öğrenilir. Kullanıcı da otel müşterisi olduğundan onların beklenti ve önerileri bu anlamda çok önemli olmaktadır.

İnovasyona kaynaklık eden bir diğer “Dış Kaynak” 1. Katılımcı, 2. Katılımcı, 4. Katılımcı, 5. Katılımcı, 6. Katılımcı, 7. Katılımcı, 8. Katılımcı, 12. Katılımcı ve 14. Katılımcı tarafından “Turizm Fuarı” olarak belirlenmiştir. Bu katılımcılar özellikle EMITT (Doğu Akdeniz Uluslar arası Turizm ve Seyahat Fuarı) Fuarı’nı bilgi alışverişi babında dikkate aldıklarını ve her sene mümkün olduğunca takip edip aktif olarak fuara katıldıklarını dile getirmişlerdir. Ayrıca 6. Katılımcı ve 12. Katılımcı dünyada turizm anlamında neler olup bittiğini öğrenme ve uygun olanı hizmete geçirme açısından turizm fuarlarının önemli katkı sağladığını belirtmiştir.

İnovasyona kaynaklık eden “Dış Kaynak”lardan biri de 1. Katılımcı, 2. Katılımcı, 8. Katılımcı ve 15. Katılımcı tarafından belirlenen “Yazılı Basın (Turizm dergileri ve gazeteleri)” başlıklı kaynaktır. Bu katılımcılar internet üzerinden takip ettikleri gazetelerle (www.turizm gazetesi.com, www.turizmdebusabah.com, www.turistgazetesi.com vb.) ve çeşitli turizm haberleri veren dergilerle fikir edindiklerini, yenilikleri takip ettiklerini ve böylelikle gündemin dışında kalmadıklarını dile getirmişlerdir.

“Turizm Sempozyumu ve Konferansları” başlıklı bir diğer “Dış Kaynak” da 2. Katılımcı ve 4. Katılımcı tarafından belirlenmiştir. Bu katılımcılar turizmle ilgili gelişmeleri takip etme ve fikir edinme açısından davet edildikleri bu tür sempozyum ve konferanslara mümkün olduğunca katılmaya çalıştıklarını ve önem verdiklerini belirtmişlerdir.

Görüşleri alınan üst düzey yöneticilerinden, 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 9. Katılımcı ve 15. Katılımcı görüşleri kapsamında belirlenen bir diğer “Dış Kaynak” “Kurum Üyeliği (TUROB, T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı)” başlıklı kaynaktır. Dolayısıyla 3. Katılımcı “Otel sahibi TUROB’ un (Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği) kurucu üyelerinden biridir. Aylık periyotlarda TUROB’ un

İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde düzenlediği yemeklerin tamamına katılıyoruz. Böylelikle yenilikleri gözlemleme fırsatımız olmaktadır. Ben ise otelin yöneticisi olarak Kocaeli ili sektör temsilcisiyim. Bu temsilcilik ise T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı'na karşı sektör temsilcisi unvanını getirmektedir. Dolayısıyla bakanlığın personeliyle denetlemelere katılıyorum ve bizim otelimizle başka otelleri karşılaştırma imkanı buluyorum” diyerek yeniliklere kaynaklık eden kurum üyeliğinin ve getirdiği sorumluluklarının önemine değinmiştir. 9. Katılımcı ise yenilikleri takip etme adına belli bir kuruma üye olunmasının zorunluluğundan bahsetmiştir. Böylelikle Türkiye’de ve Dünyada bilgi akışını sağlayan TUROB üyeliklerinin olduğunu ve bu anlamda çok fazla yararını gördüklerini dile getirmiştir.

“Tedarikçiler” başlıklı bir diğer “Dış Kaynak” 8. Katılımcı ve 13. Katılımcı tarafından belirlenmiştir. Bu katılımcılar yenilik anlamında gelişmeleri daha çok tedarikçilerden takip ettiklerini dile getirmişlerdir. Tedarikçileri oteller için bir nevi Ar-Ge (Araştırma- Geliştirme) görevi gören ayrı bir departman olarak değerlendirmektedirler.

Bir diğer “Dış Kaynak” 2. Katılımcı tarafından “Rekabetin Artması” şeklinde belirlenmiştir. Bu katılımcı “yeni bir otelin açılması demek; rekabetin artması demek, böyle bir durumda yenilikçi çalışmaların olmaması demek; misafirlerin yeni bir otele gitmesi demektir” şeklinde bir yorum getirerek rekabetin yenilikçi çalışmaları gerçekleştirmede kaynaklık ettiğini açık bir şekilde belirtmiştir.

Son olarak; 5. Katılımcı tarafından belirlenen bir diğer “Dış Kaynak”; “Kulaktan Kulağa Duyum” başlıklı kaynaktır. Bu katılımcı “yazılı basını açıkçası çok takip edemiyoruz. Yeniliklerimize kaynaklık eden genelde duyularımız oluyor. Özellikle Kocaeli bölgesinde nerde yeni bir şey varsa bize bir şekilde ulaşmaktadır”

4.8.Otel İşletmelerinin İzlediği İnovasyon Stratejisine Yönelik Bulgular

İnovasyon stratejileri işletmelerin hangi düzeyde yenilik ile ilgilendiğini göstermektedir. Dolayısıyla literatürde yer alan inovasyon stratejileri; saldırgan inovasyon stratejisi, savunmacı inovasyon stratejisi, taklitçi inovasyon stratejisi, bağımlı inovasyon stratejisi, geleneksel inovasyon stratejisi ve fırsatları izleyen inovasyon stratejisidir. Araştırmaya katılan 15 yöneticinin tamamı bu konuya ilişkin

görüşlerini bildirmiştir. Altıncı bulgunun verileri de göz önünde bulundurularak 4 otelin “saldırgan inovasyon stratejisi”, 11 otelin “fırsatları izleyen inovasyon stratejisi” uyguladıkları belirlenmiştir.

Tablo 47: Otel İşletmelerinin İzlediği İnovasyon Stratejileri

	Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
İNOVASYON STRATEJİLERİ	1, 6, 9, 13	Saldırgan İnovasyon Stratejisi
	2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 15	Fırsatları İzleyen İnovasyon Stratejisi

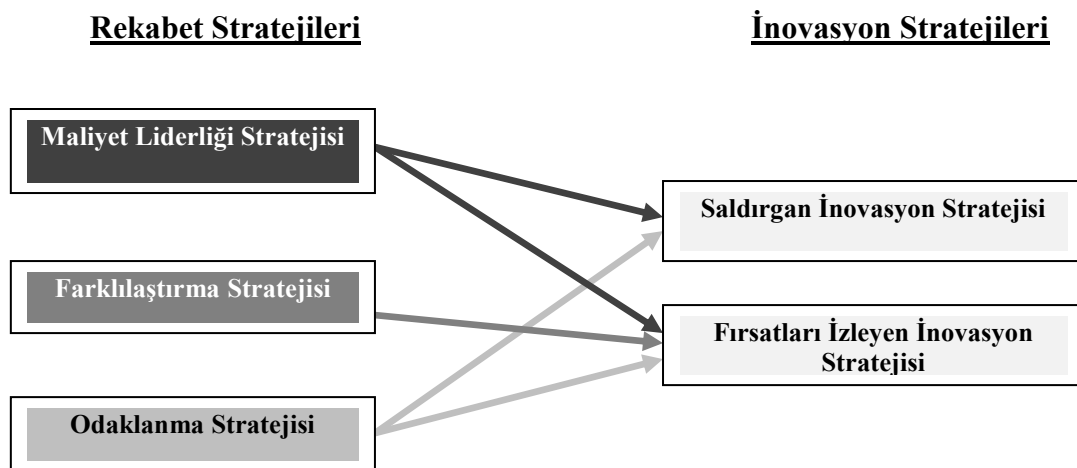
Tablo 47’de de görüldüğü gibi altı inovasyon stratejisinden sadece iki strateji katılımcılar tarafından belirlenmiştir. 1. Katılımcı, 6. Katılımcı, 9. Katılımcı ve 13. Katılımcı bölgedeki rekabet unsurunu da göz önünde bulundurarak, yaptıkları yenilik çalışmalarıyla “Saldırgan İnovasyon Stratejisi” uyguladıklarını belirtmiştir. Dolayısıyla 1. Katılımcı oluşturdukları hizmetleriyle, satış-pazarlama stratejileriyle ve Kocaeli’nin en büyük kongre/toplantı oteli olmanın verdiği avantajla rekabet ortamında diğer otel işletmelerine karşı saldırgan politika izlediklerinin altını çizmiştir. Altıncı bulguda (Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Bulgular) radikal inovasyon boyutunda, ürün ve hizmet inovasyonları açısından değerlendirilen 6. Katılımcının sunduğu yenilikçilik çalışmaları göz önünde bulundurulduğunda Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren diğer otel işletmelerine göre saldırgan inovasyon stratejisi izlediği ortaya çıkmaktadır. Bu yenilikçilik çalışmaları; Kocaeli’nde faaliyette olmayan butik otel konseptine sahip olmaları, lüksü sunan otel odalarının yanı sıra bungalov evlerinin olması, Kocaeli’nde hiçbir otelde bulunmadığı iddia edilen 10.000 m²’lik spor alanına sahip olmaları vb. şeklinde sıralanabilir. 9. Katılımcı ise “saldırgan inovasyon stratejisi faaliyet gösterdiğimiz bu bölgede (Darıca) uyguladığımız bir stratejidir. Çünkü bu bölgede ilk faaliyet gösteren otel konumundayız. Fiyat, hizmet ve uygulama açısından ilk riski göze alan otel olduğumuzdan takip edilen konumdayız. Dolayısıyla yapsanız yapsanız siz yaparsınız mantığı ile yaklaşıyoruz. İstanbul Anadolu Yakası’nda faaliyet gösteren diğer otel işletmelerini rakip olarak baz aldığımızda savunmacı bir strateji izlediğimizi söyleyebilirim” şeklinde bir görüş bildirmiştir. 13. Katılımcı “şuan bu bölgede (Darıca) bizi üç yıldızlı otel konumundan beş yıldızlı otel konumuna taşıyacak inşaat halinde çalışmalarımız

mevcut. Bölgede beş yıldızlı otel yer almadığından ilk olma özelliğimizle saldırgan bir tavır izlediğimizi düşünüyorum. Çünkü yeni bir kurum gerçekleştirme aşamasında işinize hakimseniz, ne yaptığımızı biliyorsanız, personelinizden ve teknolojinizden eminseniz saldırgan konumda olabilirsiniz” şeklinde bir görüş bildirmiştir.

“Fırsatları İzleyen İnovasyon Stratejisi” 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 4. Katılımcı, 5. Katılımcı, 7. Katılımcı, 8. Katılımcı, 10. Katılımcı, 11. Katılımcı, 12. Katılımcı, 14. Katılımcı ve 15. Katılımcı tarafından kabul edilen bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda 2. Katılımcı “bizi tercih eden bazı misafirler daha önce kaldıkları başka otellere dair şikayetlerini veya memnuniyetsizliklerini bizimle paylaşabiliyor. Böylece diğer otel işletmelerinin zayıflıklarından yararlanıp eksik ve boşluklarımızı bu anlamda tamamlayabiliyoruz. Misafirlerin başka otellerde göremediklerini bizde görmelerini sağlamaya çalışıyoruz” şeklinde bir yorum yaparak fırsatçı bir tavır izlediklerini belirtmiştir. 3. Katılımcı ise “misafir istek ve şikayetlerinden sonra yıldızlamanın getirmiş olduğu kriterleri baz alıp, yıldız almadaki puanlarla yapmamız gereken eksiklikleri tamamlamaya çalışıyoruz. Örneğin; 3 puanlık kapı kolunu 5 puanlık kartlı sistemli kapı kolu ile değiştirmek gibi” şeklinde yorum getirerek günün gereklerine uygun eksik ve boşlukları belirleyip ona göre hareket ettiklerinin altını çizmiştir. 4. Katılımcı diğer otel işletmelerini takip ediyoruz ama taklit etmiyoruz diyerek fırsatçı bir tavır sergilediklerinin altını çizmiştir. 7. Katılımcı “otelcilik yıllardır belli başlı çerçeveler dahilinde yapılan bir iş. Belirlenen standartlara uymanız gerekiyor. Dolayısıyla neyi yaparsam aynı kategorideki otelden bir adım daha önde olurum düşüncesiyle hareket edildiğinde fırsatçı bir tavır izlemiş oluyorsunuz. Bu şekilde davranarak başarılı olunacağı kanaatindeyim” şeklinde yorum getirerek izledikleri stratejinin altını çizmiştir. 12. Katılımcı ise “otelin imkanları stratejinizi belirleme noktasında önemli olmaktadır. Savunmacı strateji bu anlamda tamamen zaman kaybettirir. Başka otellerin faaliyete geçirdiği yeni ürün veya hizmeti taklit etmekten öte makyajlayıp başka bir yeniliğe dönüştürmek kazanç sağlar. Dolayısıyla açık ve eksikleri bu anlamda yakalamak önemlidir. Fırsatları izleyen bir inovasyon stratejisi de bunu gerektirir” şeklinde bir yorum yapmıştır.

Araştırmanın amaçlarına bağlı olarak öncelikle Kocaeli’nde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin rekabet stratejileri belirlenmiştir. Rekabet stratejilerini belirleyen ilk dört bulgunun verilerine göre maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisinin farklı otellerce uygulandığı görülmektedir. Araştırmanın bir diğer amacına bağlı olarak otel işletmelerinde uygulanan inovasyon stratejileri belirlenmiştir. Böylelikle altı inovasyon stratejisinden sadece saldırgan inovasyon stratejisi ve fırsatları izleyen inovasyon stratejisinin uygulandığı sonucuna varılmıştır. Araştırmanın problem cümlelerinden yola çıkarak oluşturulan hipotezlerin açıklanması adına, otel işletmelerinin rekabet stratejileri ile inovasyon stratejileri arasındaki ilişki şekil yardımıyla ortaya konmuştur;

Şekil 8: Rekabet Stratejileri İle İnovasyon Stratejileri Arasındaki İlişki Modeli



Verilen cevaplardan hareketle oluşturulan yukarı şekilde “maliyet liderliği stratejisi” kullanan 7 otel işletmesinden 2 tanesi “saldırgan inovasyon stratejisi” geriye kalan 5 tanesinin de “fırsatları izleyen inovasyon stratejisi” uyguladıkları görülmektedir.

İkinci rekabet stratejisi olan “farklılaştırma stratejisi” 3 otel işletmesi tarafından uygulanmaktadır. Bu 3 otelin rekabet üstünlüğü sağlamak için “fırsatları izleyen inovasyon stratejisi” uyguladıkları belirlenmiştir.

“Odaklanma stratejisi” kullanan 5 otel işletmesinden 2 tanesi “saldırgan inovasyon stratejisi” geriye kalan 3 tanesi de “fırsatları izleyen inovasyon” stratejisi uyguladıkları belirlenmiştir.

Sonuç olarak araştırmaya katılan 15 otel yöneticisinden 4 otel yöneticisi “saldırgan inovasyon stratejisi”, geri kalan 11 otel yöneticisi “fırsatları izleyen inovasyon stratejisi” izlediklerini belirtmiştir. Diğer genel sonuç; 15 otel yöneticisinden 7 tanesi “maliyet liderliği”, 3 tanesi “farklılaştırma” geriye kalan 5 tanesi de “odaklanma stratejisi” izledikleri ortaya çıkmıştır.

V.BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuçlar

Bu bölümde araştırma konusuna yönelik literatür taraması, görüşme tekniği ve betimsel analiz sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Yapılan bu değerlendirmelere bağlı olarak elde edilen sonuçlara bu bölümde yer verilmiştir.

Kocaeli’nde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin inovasyon stratejilerini belirleyen bu çalışmada ilk olarak bu işletmelerin rekabet stratejileri ortaya konmuştur. Çünkü literatürde de değinildiği gibi, işletmelerin inovasyon stratejilerinin belirlenmesi noktasında o bölgeye ait endüstri kolu etkili olmaktadır. Dolayısıyla faaliyet gösterilen endüstri yapısının rekabet yoğunluğu, inovasyon yapılıp yapılmayacağına karar verilmesinde önemli bir faktör olmaktadır (Kurt, 2010). Böylelikle Kocaeli ilindeki rekabet yoğunluğunun belirlenmesi adına öncelikli olarak, Kocaeli ili turizm potansiyeli değerlendirilmiştir. Sonrasında otel işletmeleri arasında yoğunluk kazanan rekabet unsurları ve otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü çalışmaları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda otel işletmeleri yöneticilerinden alınan bilgilere göre; Kocaeli ilinin turizm potansiyeli iş turizmi alanında yoğunluk kazanmıştır. Sanayi ağırlıklı bir kent olmasından kaynaklı bu durum ise şehir otelciliğinin artmasına ve gelişmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca Kocaeli ilinin sahip olduğu turistik değerler ise geliştirilmek ve değerlendirilmek için beklemektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinden elde edilen bilgilere göre; bölgede var olan turizm potansiyelinin rekabete yön verdiği ortaya çıkmaktadır. Kocaeli'ne iş amaçlı gelen yabancı misafir sirkülasyonunun yoğunlukta olması ve ilde nitelikli otel sayısının artması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Otel işletmelerini rekabete zorlayan diğer unsurların ise bu iki unsurun varlığıyla şekillendiği belirlenmiştir. Dolayısıyla iş seyahati yoğunluğu nitelikli otel sayısının artmasına neden olmuştur. Nitelikli otel sayısının artması ise fiyat, hizmet kalitesi, konum, yenilik, satış ve pazarlama stratejileri, personel özellikleri, otelin fiziki yapısı, müşteri memnuniyeti, otelin bilinirliği (marka), farklılık ve toplantı salonlarının özellikleri gibi rekabet unsurlarını doğurmaktadır. Ayrıca Kocaeli'nde yoğunluk kazanan turizm çeşidinin bu unsurların sadece belirleyicisi değil, uygulama açısından da yönlendiricisi olduğu öne sürülebilir. Buna örnek olarak; bölgede önemli bir rekabet unsuru olarak kabul edilen fiyatın belirlenmesinde, otellere misafirlerini konaklaması için gönderen sanayi kuruluşlarının etkili olduğu gösterilebilir.

Görüşleri alınan otel işletmeleri yöneticilerinin verdikleri bilgiler doğrultusunda; rekabet üstünlüğü sağlama çalışmalarının otelin bulunduğu bölgeye ve o bölgede bulunan otel işletmelerine göre şekillendiği görülmektedir. Araştırmaya dahil edilen otel işletmeleri buldukları bölgeler açısından değerlendirildiğinde; Kocaeli'nin İzmit ilçesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri arasındaki rekabet gücünün personel seçimi, eğitimi ve otelde aile ortamının yaratılması yönünde ağırlık kazandığı ortaya çıkmaktadır. Gebze, Darıca ve Kartepe ilçelerinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin rekabet gücü ise çoğunlukla otelin konumu ve diğer otellerden farklı kılabilecek hizmet özelliklerine odaklıdır. Özellikle Gebze ve Darıca ilçelerinde faaliyet gösteren otel işletmeleri yöneticilerine göre; otelin organize sanayi bölgelerine yakın, deniz manzaralı ve yeşil bir alanın içerisinde yer alması durumu sanayi kuruluşlarının oteli tercih etmesinde etkili olmaktadır. Karamürsel ilçesinde faaliyet gösteren otelin rekabet gücü ise çoğunlukla yiyecek-içecek kalitesi ve temizlik üzerine odaklıdır. Görülüyor ki araştırmaya dahil edilen tüm otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlama çalışmaları mevcuttur. Özellikle kendi bölgelerindeki rakip otellerin rekabet üstünlüğü sağlama çalışmalarına kayıtsız kalmadıkları sonucu çıkarılabilir. Ayrıca sadece rakip işletmeleri göz önüne alarak

değil, zamanın gerektirdiği değişimleri de takip ederek üstünlüklerini devam ettirme çabası içerisinde oldukları görüşmeler esnasında ortaya çıkan bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Tüm bu bilgiler ışığında rekabet gücünün ilçe ilçe değişkenlik göstermesi; ağırlanan misafir portföyü, otel işletmelerinin sunduğu imkanlar ve konumlanma özellikleri ile şekil kazandığı sonucuna da varılabilir.

Otel işletmelerini rekabete zorlayan unsurlar ve otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü çalışmaları belirlendikten sonra işletmelerin izledikleri rekabet stratejileri ortaya çıkmıştır. Literatürde de değinildiği gibi rekabetin var olduğu tüm ortamlarda işletmelerin nasıl bir strateji izleyeceği son derece önemlidir. Dolayısıyla araştırma kapsamında dikkate alınan rekabet stratejileri, Michael Porter'ın jenerik rekabet stratejileridir. Bu stratejiler; maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisidir. Bu bağlamda araştırmaya dahil edilen on beş otel işletmesinden, yedi otel işletmesinin maliyet liderliği stratejisi, beş otel işletmesinin odaklanma stratejisi ve üç otel işletmesinin de farklılaştırma stratejisi uyguladıkları sonucuna varılmıştır. Rekabet stratejileri belirlenen otel işletmelerinin buldukları ilçeler göz önüne alındığında; maliyet liderliği stratejisi uygulayan oteller İzmit, Gebze ve Darıca ilçelerinde, odaklanma stratejisi uygulayan oteller Gebze ve Darıca ilçelerinde, farklılaştırma stratejisi uygulayan otellerin ise İzmit, Kartepe ve Karamürsel ilçelerinde konumlandıkları görülmektedir.

Yöneticilerin yeniliğe bakış açıları, işletmelerin inovasyon stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir faktördür (Aygen, 2006). Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşleri kapsamında, otel işletmesi yöneticilerinin inovasyona yönelik bakış açıları olumlu ve gerekli olduğu söylenebilmektedir. Özellikle “zamanın gereklerine uygun değişim ve gelişim süreci” olduğu yönünde yoğunluk kazanan inovasyon; tüm yöneticiler tarafından güçlü bir rekabet aracı olarak da görülmektedir. Literatürde inovasyon tanımlarından çıkan sonuca göre, asıl vurgulanması gereken nokta yeniliğin ticari amaçla uygulanması ve kazanç sağlayarak fark yaratmasıdır. Bu sonuçtan yola çıkılacak olunursa; otel işletmesi yöneticilerinin yeniliğin ticarileştirilmesi aşamasına dolaylı olarak yaklaştıkları ortaya çıkmaktadır. Örneğin; inovasyonu “yenilikçilik” olarak değerlendiren bir yöneticiye göre sabit veya yerinde sayan bir hizmet politikası gütmek ileriye dönük

kazanç sağlamaz. İnovasyonu “zamanın gereklerine uygun değişim ve gelişim süreci” olarak değerlendiren bir başka yöneticiye göre yeniliğe önem vermemek zamanın gerisinde kalmak demektir. Zamanın gerisinde kalan işletmeler istekleri karşılama yetersiz kalacağından, ticari kazanç sağlaması bu anlamda zorlaşacaktır. İnovasyonu “hiçbir yerde olmayana gerçekleştirmek” şeklinde tanımlayıp icat olarak nitelendiren bir başka yöneticinin, inovasyonun ne olmadığına ilişkin bilgilerinin yeterli düzeyde olmadığı sonucuna varılmıştır. Literatürde de değinildiği üzere icat; daha önce keşfedilmemiş bir şeyi bulup ortaya çıkarmaktır ve ticari bir özelliğe sahip değildir. İnovasyon ise keşfedilen buluşların veya mevcutlarda yapılan farklılıkların faydaya dönüştürülüp insanlığa sunulmasını ifade eden bir değer sürecidir (Uzkurt, 2008).

İnovasyonun ne olduğuna ilişkin otel işletmesi yöneticilerinin algılarına yönelik sonuçlarından sonra, otel işletmelerinde uygulanan inovasyon çalışmaları “artımsal” ve “radikal” inovasyon boyutunda değerlendirilmiştir. Dolayısıyla araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunun, artımsal inovasyon boyutu kapsamında, ürün ve hizmet inovasyonu faaliyetlerini uyguladığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bazı otel işletmelerinde ürün ve hizmet inovasyonları ile birlikte süreç inovasyonu faaliyetlerinin de uygulandığı ulaşılan sonuçlar arasındadır. Artımsal inovasyon kapsamında değerlendirilen ürün ve hizmet inovasyonları faaliyetlerinin ana konu başlıkları; otelin fiziksel özelliklerini değiştirme ve geliştirme, müşteri profiline göre menü çeşitlemesi yapma, hizmetlerde farklılaştırmaya gitme, zamanın getirdiklerine ve misafir ihtiyaçlarına göre değişimler yapma, çevrecilik anlayışına ve enerji tasarrufuna önem veren teknolojik unsurları takip edip uygulama vb. şeklinde sıralanmaktadır. Süreç inovasyonu işletmeye maliyet ve zaman açısından verimlilik sağlayan bir inovasyon türüdür. Bu bağlamda; otel hizmetlerini tanıtan ve rezervasyonda kolaylık sağlayan web sitelerinin kullanımı bu inovasyon kapsamında değerlendirilmiştir. Öte yandan “radikal” inovasyon boyutu altında değerlendirilen ürün, hizmet ve pazarlama inovasyonu faaliyetleri dört yöneticinin görüşleriyle elde edilmiştir. Bu yöneticiler buldukları bölgede faaliyet gösteren diğer otel işletmelerinde olmayan hizmetlerin, kendi bünyelerinde olduğunu savunmaktadır. Tüm bunların dışında literatürde yer alan inovasyon türlerinden organizasyonel inovasyonla ilgili herhangi bir bilgi verilmediği ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Araştırmaya dahil edilen otel işletmelerinin inovasyon faaliyetleri belirlendikten sonra, inovasyon faaliyetlerinin gerçekleşmesi noktasında etkili olan iç ve dış kaynaklar tespit edilmiştir. Tüm yöneticiler işletmenin iç kaynaklarından; “personel fikir ve önerileri”, dış kaynaklarından ise “müşteri istek ve şikayetleri” üzerine yoğunlaşmıştır. Ayrıca personel fikir ve önerilerine değer vermelerinin, personel motivasyonunu olumlu yönde etkiledikleri ve işlerine daha çok sarılarak yaratıcı fikirler sunabildikleri görüşüne ulaşılmıştır. Yedinci bulguda yer alan diğer dış kaynaklar da göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin inovatif bir yol izledikleri ve gündemden geri kalmadan hareket ettikleri ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya dahil edilen otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlama adına uyguladıkları inovasyon faaliyetleri karşılaştırılarak, hangi otel işletmesinin hangi inovasyon stratejisini uyguladığı ortaya çıkmıştır. Literatürde inovasyon stratejileri; saldırgan inovasyon stratejisi, savunmacı inovasyon stratejisi, taklitçi inovasyon stratejisi, bağımlı inovasyon stratejisi, geleneksel inovasyon stratejisi ve fırsatları izleyen inovasyon stratejisi şeklinde belirtilmiştir. Bu kapsamda elde edilen verilere göre literatürde geçen altı inovasyon stratejisinden sadece saldırgan inovasyon stratejisi ile fırsatları izleyen inovasyon stratejisinin uygulandığı belirlenmiştir. Bu durum Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren otellere yönelik belirlenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Gebze ve Darıca ilçesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri yöneticileri rakiplerinin sadece Kocaeli’nde faaliyet gösteren otel işletmelerinin olmadığını, İstanbul Anadolu Yakası’ndaki otel işletmelerini de yakınlık açısından rakip olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla izledikleri inovasyon stratejilerinin rakiplerin nitelik ve özelliklerine göre değişebildiğini vurgulamışlardır. Örneğin İstanbul’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı uluslararası bir zincir otele karşı savunmacı bir strateji izleyebilecekleri görüşüne ulaşılmıştır. Bu bağlamda literatürde de belirtildiği gibi değişen iç ve dış çevre koşullarına uygun olarak işletmelerin birden fazla inovasyon stratejisi izleyebilecekleri söz konusu olabilir (Örücü vd., 2011:62). Bölgede ilk riski göze alıp verilen hizmetlerin başka otellerde verilmemesi iddiası ve o bölgede tek beş yıldızlı otel olma özelliğini kazandıracak çalışmaların devam etmesi, söz konusu otel işletmelerinin saldırgan inovasyon stratejisi izlediklerini ortaya çıkarmaktadır. Literatürde değinildiği gibi saldırgan inovasyon stratejisi uygulayan işletmelerin Ar-Ge faaliyetleri büyük bir

önem taşımaktadır. Ayrıca Ar-Ge faaliyetleri işletmelere finansal yük bindireceğinden dolayı işletmeler için riskli bir durum arz etmektedir. Bu araştırmada saldırgan inovasyon stratejisi izleyen otel işletmeleri, Ar-Ge faaliyetlerinin yürütüldüğü ayrı bir departmana sahip olmadıklarını; fakat Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülmesinde otel yönetim kadrosunun öncü olduğunu ve tedarikçilerin bu anlamda fayda sağladıklarını dile getirmişlerdir. Tüm bu bilgilerin ışığında denilebilir ki; *saldırgan inovasyon stratejisi otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlar.*

Fırsatları izleyen inovasyon stratejisi; yöneticilerin çoğu tarafından kabul edilen bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu stratejiyi izleyen on bir otel işletmesinin hizmetlerdeki eksik ve boşlukları belirleyerek fırsatçı bir tavır izledikleri görülmektedir. Bu doğrultuda misafir şikayetleriyle başka otellerde var olmayan ürün ve hizmetler belirlenmekte, otelde var olan ürün ve hizmetlerde farklılaştırmaya gidilmekte ve yıldızlama sisteminin gerektirdiği kriterler değerlendirilmektedir. Böylelikle aynı bölgede faaliyet gösteren diğer otel işletmelerinin zayıflıklarından yararlanıldığı ve kendilerinde eksik gördükleri hizmetlerin tamamlanıldığı bir durumun söz konusu olduğu ortaya çıkmaktadır. Elde edilen verilere göre denilebilir ki; *fırsatları izleyen inovasyon stratejisi otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlar.*

Kocaeli’nde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyonun uygulanıp uygulanmadığını tespit edip uygulanıyorsa hangi inovasyon stratejisine hitap ettiğini belirlemek araştırmanın ilk genel amacını oluşturmaktaydı. Elde edilen veriler ve ulaşılan sonuçlara göre; Kocaeli’nde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlama adına inovasyon faaliyetlerini uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle saldırgan inovasyon stratejisi ve fırsatları izleyen inovasyon stratejisi otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Geri kalan dört inovasyon stratejisinin (savunmacı, taklitçi, bağımlı ve geleneksel) bu otel işletmelerinde uygulanmadığı çıkan sonuçlar arasındadır. Yukarıda belirtildiği gibi inovasyon stratejileri, rakiplerin özelliklerine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Dolayısıyla Kocaeli otel işletmeleri arasındaki rekabetin yoğunluğu, bu işletmelerin geleneksel ve taklitçi inovasyon stratejisi

izlememeleri gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bir işletmenin uydusu şeklinde hareket edip ona göre rekabetçi bir tavır izleyen herhangi bir otel işletmesi araştırma sürecinde belirlenmediği için, savunmacı ve bağımlı inovasyon stratejisinin bu nedenle uygulanmadığı sonucu çıkarılabilir.

Araştırmanın ikinci genel amacı; Kocaeli ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin rekabet stratejilerinin uygulanacak olan inovasyon stratejilerinde belirleyici özellik taşıyıp taşımadığını tespit etmektir. Literatürde inovasyon stratejilerinin işletmelerin genel stratejilerinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı (Gökçek, 2007) belirtilmektedir. Yine bir işletmede inovasyon faaliyetlerinin başarısı, inovasyon stratejisinin işletmenin genel stratejisi ile bütünleşmiş olmasıyla bağlantılı olduğu (Kuzu, 2008) yönünde bilgiler yer almaktadır. Araştırmaya dahil edilen otel işletmelerinin genel rekabet stratejileri ile inovasyon stratejileri arasındaki ilişkinin ne yönde olduğu belirlenmiştir. Elde edilen verilere göre; *maliyet liderliği rekabet stratejisi ile saldırgan inovasyon stratejisi ve fırsatları izleyen inovasyon stratejisi arasında olumlu bir ilişki vardır. İkinci sonuç olarak da; farklılaştırma stratejisi ile fırsatları izleyen inovasyon stratejisi arasında olumlu bir ilişki vardır. Tüm bunların yanı sıra verilerden alınan sonuçlardan üçüncüsü olarak da odaklanma stratejisi ile saldırgan inovasyon stratejisi ve fırsatları izleyen inovasyon stratejisi arasında olumlu bir ilişki vardır. Görülüyor ki; üç rekabet stratejisi de fırsatları izleyen inovasyon stratejisinde belirleyici bir özellik taşıyabilmektedir. Literatürün desteği ve araştırma sonuçlarına göre rekabet stratejileri uygulanacak olan inovasyon stratejilerinde belirleyici bir özellik taşıdığı sonucu çıkarılabilir.*

5.2.Öneriler

Araştırma sonuçlarına ilişkin yukarıda yapılan değerlendirmelere bağlı olarak yöneltilen öneriler araştırmacılara ve sektöre yönelik olarak iki boyut altında belirtilmiştir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler:

- Araştırma konusu nitel ve nicel araştırma yöntemleriyle turizm sektöründeki diğer işletmelerde (seyahat acenteleri, havayolu şirketleri vb.) uygulanabilmektedir.

- Kocaeli ilindeki otel işletmelerine yönelik çalışmaların artırılması gerekmektedir. Sanayi kenti olan Kocaeli’nde otelciliğin işleyişi adına öğrenilmesi gereken daha çok şey olduğu düşünülmektedir.
- Kocaeli ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin iş sektörüne yönelik verdiği hizmetlerle tatil turizmine hitap eden başka otellerin verdikleri hizmetler karşılaştırılarak bir çalışma yapılabilir.
- İş turizmine ve tatil turizmine hitap eden otel işletmelerinin inovasyon faaliyetleri türleri açısından karşılaştırılacağı bir çalışma gerçekleştirilebilir.
- Ürün odaklı faaliyet gösteren sanayi kuruluşları üzerine uygulanan inovasyon stratejileri; hizmet odaklı işletmelere de uyarlanarak anlaşılabilirliği artırılmalıdır.
- İnovasyon faaliyetlerinin gerçekleşmesinde personel fikir ve önerileri ile müşteri istek ve şikayetleri önemli kaynaklardır. Otel işletmelerinde olması gereken inovasyon faaliyetlerini personel ve müşteri görüşleri bazında değerlendiren bir çalışma yapılabilir.
- Bu ve buna benzer çalışmalarda genellikle işletme sahipleri veya işletme müdürü konumunda olan yöneticilerle görüşme sağlanır. Fakat bu çalışmadan elde edilen tecrübeye göre sadece üst kademe yönetici olmak konulara hakim olmak değildir. Farklı departmanlarda çalışan üst düzey yöneticilerin de görüşleri araştırmaya yön verebilecek nitelikte görüşler olabilmektedir.

Sektöre Yönelik Öneriler:

- Otel işletmeleri yöneticilerinin araştırmalara açık olmaları ve ciddiye almaları önerilmektedir. Çünkü araştırmaya verdikleri yanıtlar cümlesi cümlesine değerlendirilerek araştırmacılara yön vermesi sağlanmaktadır. Konu itibariyle durum tespiti yapılan bu ve buna benzer araştırmalarda katılımcıların cevapları büyük rol oynamaktadır.
- Kocaeli’ndeki turizm potansiyeline yönelik değerlendirmelerden çıkan sonuca göre otel işletmelerinin turizm adına yaptığı çalışmalar yok denecek kadar azdır. Otel işletmeleri yöneticileri alt yapı (elektrik, su ve doğalgaz), yol düzenlemeleri, sahil düzenlemeleri vb. konulara dikkat çekilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu konuda genel olarak ilgili kamu kuruluşlarının

yeterli derecede desteğinin ve çalışmalarının olmadığı yönünde görüş birliği mevcuttur.

- Rekabet üstünlüğü sağlama çalışmalarına dolaylı yoldan müdahale eden çevre düzenlemeleri, bölgenin cazip hale getirilmesi gerekliliği, turistik değerlere verilen önem, merak ve heyecan duygusu uyandıracak çalışmaların var olması otel işletmelerince önem teşkil etmektedir. İş seyahati amacıyla gelip hafta sonunu İstanbul'da değerlendiren misafirleri hafta sonu da ilde tutma adına gerekli çalışmaların olması gerekliliği savunulmaktadır. Dolayısıyla ilgili kuruluşların bu konuyla ilgili çalışmalarının hızlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.
- Rekabet edilebilirlikte sektörün rekabet yoğunluğu ve rekabetin hangi unsurlar üzerine yoğunlaştığı önem taşımaktadır. Dolayısıyla işletmelerin rekabet ortamını çok iyi analiz etmeleri ve bu doğrultuda rekabet güçlerini belirlemelidirler.
- Rekabetçi ortamlarda inovasyon çok önemli bir kavram haline gelmiştir. Dolayısıyla otel işletmeleri inovasyona gereken önemi vermeli ve sürekliliğinin sağlanmasına dikkat etmelidir.
- Türkiye'de turizm eğitimi veren üniversitelerde öğrenim gören öğrencilere çoğunlukla uygulamaya yönelik eğitimlerin verilmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Kocaeli bölgesinde kalifiyeli eleman sıkıntısı yaşanmaktadır. Otel işletmelerinin de stajyer öğrencilere tecrübe edinmeleri açısından gerekli önemin verilmesi gerekmektedir. Yine turizm sektöründe çalışacak öğrencilere bu anlamda destek olunması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, A.Z. (2008). *Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknolojileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ağraş, S. (2007). *Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Akgündüz, Y. (2007). *Otel İşletmelerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri: İstanbul'da Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale

Aksu, A. (2000). Otel İşletmesinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3(4).

Aktan, C.C.(2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren*, Makale 1.

Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* sayı 17

Aldebert, B., Dang, R. and Longhi, C. (2011). Innovation In The Tourism Industry: The Case of Tourism. *Tourism Management* vol:32, pp.1204-1213.

Alpkan, L. (2000). *Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler*. Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Alptekin, Ş. (2006). *Cumhuriyet'ten Günümüze Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Politikaları: Ekonomik Kalkınma ve Toplumsal Gelişme Açısından Ulusal İnovasyon Sisteminin Önemi ve Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Altay, H. (2008). Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi Kapsamında Türk Endüstrilerinin Avrupa Birliği (15) Pazarındaki Rekabet Gücü Düzeylerinin İncelenmesi:1995- 2007. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s.21

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (6. Baskı), Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Altuntuğ, N. (2007). *Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Amidon, D. (1990). *Global Innovation Strategy:Creating Value-Added*. American United States:The Universty of Texas at Austin.

Anlı, Ö.F. (2011). Sosyal Bir Fenomen Olarak Bilimsel Bilgi:Bilim Sosyolojisinden Bilimsel Bilginin Sosyolojisine. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı:12, s. 53-78

Anlıpak, M., Dilaver, F., Taşkı, Ö. ve Diler, Ö. (2012). Kocaeli'nin Sektörel Görünümü. Kocaeli Ticaret Odası.

Arslan, R. (2008). Türk Bankacılık Sisteminde Rekabet Stratejileri ve Yayılım Süreci. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 1(2).

Artut, S., Uzunkaya, D. ve Kayalı, F. (2006). *Kocaeli İl Çevre Durum Raporu*, Kocaeli Valiliği, İl Çevre ve Orman Müdürlüğü, Kocaeli.

Atasoy, Y. (2007). *Dinamik Dışsallıkların İnovasyon İle Büyüme Üzerinde Etkileri ve Türkiye'nin Mevcut Durumu*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Ateş, M. (2006). *Kriz Yönetimi ve Rekabet Stratejileri; Türk Hava Yollarında Bir Uygulama*. Yüksek Lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Aydınlı, F. (2001). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Baglieri, D. and Consoli, R. (2009). Collaborative Innovation In Tourism: Managing Virtual Communities. *The TQM Journal*. Vol:21(4), pp.353-364

Bahar, O. (2006). Küreselleşme Sürecinde Türkiye’de Turizm Sektörüne Sağlanan Teşvikler: *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(4), s.34-53.

Bahçe, A. (2011). Küresel Rekabet Sürecinde Devletlerin Kamu Politikalarını Belirlemelerinde Teknoloji ve İnovasyonun Rolü. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, cilt 3(1).

Barbour, R. (2000). The Role Of Qualitative Research In Radening The ‘Evidence Base’ For Clinical Practice. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 6(2) pp. 155-163.

Barca, M. Ve Hızıroğlu, M. (2009). 2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı. *Eskişehir Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1).

Barlay, Ö. (2008). *Türk Holdingleri’nde İnovasyon Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması*. Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Basım). İstanbul: Kariyer Yayınları

Baxter, J. and Eyles, J. (1997). Evaluating Qualitative Research in Social Geography: Establishing ‘rigour’ in Interview Analysis. Royal Geographical Society. vol:22. pp. 505-525.

Bayındır, H. (2007). *Stratejik İnsan kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı: Teori ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Bayındır, S. (2007). Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı.

Baykal, B. (2007). *İnovasyon ve Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi: Türkiye*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Beal, R.M. (2001). Competitive Advantage: Sustainable or Temporary in Today’s Dynamic Environment. *Journal of Management*,

Bingöl, M. (2006). *İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt’taki İmalat İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon. *Planlama Dergisi*, 42.yıl özel sayısı, Ankara.

Bloom, B. and Crabtree, B. (2006). The Qualitative Research Interview. *Medical Education* 40. pp. 314-321.

Bluhm, D.J., Harman, W., Lee, T. and R.Mitchell, T. (2011). Qualitative Research in Management: A Decade of Progress. *Journal of Management Studies* 48(8). pp.1866-1891.

Bolat, T. (2000). Otel İşletmelerinde Stratejik Pazarlama Planlaması ve Bir Uygulama. 5. Ulusal Pazarlama Kongresi, 16-18 Kasım. Antalya.

Bredtmann, J. and Hoeborn, G. (2010). Innovation Networks an Business Strategy. *Proceedings of the 11th European Conference on Knowledge Management*. Universidade Lusiana de Vila Nova de Famalicao Portugal (2-3 September).

Brendan J. G., Sheelagh M. and Philip K. (2000). Improving The Performance of Hospitality Firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:12 (3).

Britten, N. (2011). Qualitative Research on Health Communication: What Can It Contribute?, *Patient Education and Counseling*, vol:82, pp. 384-388.

Broom, A. (2005). Using Qualitative Interviews in CAM Research: A Guide To Study Design, Data Collection And Data Analysis. *Complementary Therapies in Medicine*. Vol:13, pp.65-73.

BTSO (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası). (2007). İnovasyon Nedir, Şirketlere Ne Getirir? Yayını Hazırlayan: *BTSO ve AR-GE* s. 2-86

Bulten, U. (2003). *Teknolojik Değişme İktisatçılığının Başlıca Meseleleri*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bülbül, H. (2003). *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (8.Basım). Ankara: Pegem Akademi.

Cassell, C. and Symon, G. (2011). Assessing ‘good’ Qualitative Research in The Work Psychology Field: A Narrative Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol:84. pp.633-650.

Cassiman, B. and Veugelers, R. (2002). Complementarity in the Innovation Strategy: Internal R&D, External Technology Acquisition, and Cooperation in R&D. *IESE Business School Working* pp.457.

Cassiman, B. ve Veugelers, R. (1998). Complementarity Between Technology Make and Buy in Innovation Strategies: Evidence from Belgium Manufacturing Firms. *Management Science* 52(1) pp.68-82.

Cingula, M. and Veselica, R. (2010). Contribution of Innovation Strategies to Entrepreneurial Competitiveness. *Acta Technica Corviniensis-Bulletin of Engineering*. Romania: Faculty of Engineering Hunedoara. pp.27-32.

Clemmensen, T. (2004). Four Approaches to User Modelling a Qualitative Research Interview Study of HCI Professionals' Practice. *Interacting with Computers*. Vol: 16 pp.799-829.

Clissett, P. (2008). Continuing Professional Education Evaluating Qualitative Research. *Journal of Orthopaedic Nursing*. Vol:12, pp.99-105.

Colgate, M. (1998). Creating Sustainable Competitive Advantage Through Marketing Information System Technology: A Triangulation Methodology Within The Banking Industry. *International Journal of Bank Marketing*, 16(2).

Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 19(1)

Coşkun, S. Ve Akbaba, A. (2011). Otel İşletmelerinde Kalite Kontrol: Best Western Plus İstanbul The President Otel Örneği. 1. Uluslar arası 4. Ulusal Eğirdir Turizm Sempozyumu ve Göller Bölgesi Değerleri Çalıştayı, Turizmde Yeni Ufuklar Bildiriler Kitabı (1-4Aralık 2011), Isparta.

Coyne, K.P. (1986). Sustainable Competitive Advantage—What it is, What it isn't. *Management Science*, 35(12).

Çağlıyan, V. (2009). *Yenilikçilik, Tedarikçi Katılımı ve İşletme Performansı Üzerine Değer Zinciri Yönetimi Temelli Bir Yaklaşım: Otomotiv Sektöründe Görgül Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Çakır, A. (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi*. Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi, Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara

Çalıpınar, H. ve Baç, U. (2007). KOBİ'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması: *Ege Akademik Bakış*, 7(2), s:445-458

Çamlı, U. (2010). *Yeniliğin Müşteri Sadakati Üzerine Etkileri; Turizm Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çelik, N. (2007). *Bartın İlinde Faaliyet Gösteren Turizm İşletme Belgeli Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinin Hizmet Kalitesi Açısından Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Çelikaş, H. (2008). *İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Çetinkaya, Ö. (2005). *Türkiye'nin Rekabetçi Üstünlüğüne Üretici Birliklerinin Katkısı: Tariş Örneği*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Çolak, M. (2006). *Şirket Birleşmeleri ve Rekabete Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

D.Myers, M. and Newman, M. (2007). The Qualitative Interview in IS Research: Examining The Craft. *Information And Organization*. Vol:17, pp.2-26.

Daymon, C., and Holloway, I. (2003). *Qualitative Research Methods in Public Relations and marketing communications*. London: Rout ledge.

Decelle, X. (2004). A Conceptual and Dynamic Approach to Innovation in Tourism. *OECD*.

Değirmencioğlu, Ç. (2006). *Kobilerde Organizasyonel Becerilerin Yenilikçilik Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006.

Demir, İ. (2006). *Yerel Yönetimlerin Sosyal Politika Fonksiyonları Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Demirci, A.E. (2006). *İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirket içi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Polonya'da Faaliyet*

Gösteren Büyük Ölçekli Kimya- İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırılmalı Durum Değerlendirmesi. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2008). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri: *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1). s.189-202.

Dil, E. (2007). *Stratejik Yönetim Düşüncesine Pozisyon Okulunun Katkısı.* Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8. Basım). İstanbul: Alfa Yayınları

Dinler, Z. (2008). *İktisada Giriş* (4. Basım). Bursa: Ekin Kitabevi

Doğan, Ö. İ. (2000). Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(1)

Doruköz, U. (2008). *Hekim Yetkinliğinin 360-Derece Geribildirim Yöntemiyle Değerlendirilmesi Üzerine Nitel Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Dönmez, D. ve Çevik, İ. (2010). İşletmelerde Yeniliklerin Kaynağı Olarak Paydaş Diyalogları: Seyahat Acenteleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* sayı:24

Durna, U. ve Babür, S. (2011). Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları. *Uluslar arası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 3 (1) s.73-98

Ecevit Satı, Z. ve Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon: *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2). s.538-559.

Eker, Y. (2008). *Turizm İşletmelerinde Rekabet Stratejilerinin Başarısının Artırılmasında Öğrenen Örgütün Rolü: Bir Ulaştırma İşletmesinde Örnek Olay Çalışması.* Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akçakoca

Ekiz, D. (2004). Eğitim Dünyasının Nitel Araştırma Paradigmasıyla İncelenmesi: Doğal ya da Yapay, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 415-439

Elçi, Ş., Karataylı, İ. ve Karaata, S. (2008). Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi. *Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği* (Tüsiad), (Rapor No:477). İstanbul: Tür Sanayicileri ve İşadamları Derneği.

Elmacı, O. ve Kurnaz, N. (2004). Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) Yaklaşımı. *Sabancı Üniversitesi-TÜSİAD Rekabet Formu*.

Engin, E. (2005). *İşletmelerin Uluslar arası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Eraslan, H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(3), 15-29.

Erdem, A. (2006). *Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8. Basım). İstanbul: Beta Yayınları

Eryol, İ. (2009). *İnovasyonun İşletmenin Rekabet Gücüne Katkısı ve Başarının Sermaye Piyasaları Üzerine Etkisi, Boya Sanayinde "Nano Teknoloji" Üzerine Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul

Fallah, M.H. and Lechler, T. (2008). Global Innovation Performance: Strategic Challenges For Multinational Corporations. *Journal Engineering and Techonology Management Jet-M*. vol:25 pp.58-74

Fossey, E., Harvey, C., McDermott, D. and Davidson, L. (2002). Understanding and Evaluating Qualitative Research. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, vol:36, s. 717-732.

Frederick, D. (2001). The Four Phases of Innovation. *The Journal Of Business Strategy*, 22(5) pp.37

Gardenhire, A. and Nelson, L. (2003). *Intensive Qualitative Research Challenges, Best Uses, and Opportunities*, Working Papers. MDRC on Research Methodology, New York, California.

Gegez, A.E. (2010). *Pazarlama Araştırmaları*. (3.Basım) İstanbul: Beta Yayınları, S.53.

Goh, A. (2001). Towards an Innovation-Driven Economy Through Industrial Policy-Making: An Evolutionary Analysis of Singapore. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*. 10(3). pp.133.

Gök, T. (2009). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Açısından Konaklama İşletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin İş Süreçlerine Etkileri: Teori ve Otel İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Gökçe, S.G. (2010). İnovasyon Kavramı ve İnovasyon Önemi. *Fırat Kalkınma Ajansı*

Gökçek, O. (2007). *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Göktaş, H. (2009). *Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Göl, M. (1996). *Stratejik Yönetim Eksenli Rekabet Gücü Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Göztepe, H. (2009). *Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Guan, J.C., Yam, R., Tang, E. and Lau, A. (2009). Innovation Strategy and Performance During Economic Transition: Evidences in Beijing, Chine. *Research Policy*. Vol:38. pp. 802-812.

Güçlü, N. (2003) *Stratejik Yönetim*. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2)

Güleş, H. Ve Bülbül, H. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı:1.

Gürkan, Z. (2008), *Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmajın Tüketici Tercihlerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Güvercin, B. (2008). *Rekabetçi Stratejik Yönetim ve Rekabet Edilebilirlik Arasındaki Köprü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Hancock, B. (1998). *Trent Focus For Research and Development in Primary Health Care: An Introduction to Qualitative Research*, Nottingham: Trent Focus Group.

Hayhow, R. and Stewart, T. (2006). Introduction to Qualitative Research and its Application to Stuttering. *International Journal of Language. Communication Disorders*. Vol: 41(5). pp. 475-493.

Hjalager, A. (2010). A Review of Innovation Research in Tourism. *Tourism Management*. Vol:31. pp. 1-12.

Hjalager, A.M. (2002). Repairing Innovation Defectiveness in Tourism. *Tourism Management*, vol:23, pp. 465-474.

Hobikoğlu, E. H. (2009). *Yeni Ekonomide İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumunda Etkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Işık, N. ve Kılınç, E.C. (2011). Bölgesel Kalkınma'da Ar-Ge ve İnovasyonun Önemi: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6(2). s. 9-54.

İrvasa, M.Ü. (2010). *Kriz Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Rekabete Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Jönsson, C. and Devonish, D. (2009). Research in Brief an Exploratory Study of Competitive Strategies Among Hotels in a Small Developing Caribbean State. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol:21(4) pp. 491-500.

Kale, E. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri*. Doktora Programı, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri

Kanıbir, H. (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(3).

Karaarslan, M.H. (2008). *Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Konumlandırma Stratejilerinin Stratejik Pazarlama Yönetiminde Kullanılması: Kayseri İli Tüketicilerinin Kayseri Ve Ankara Mobilyaları Algularının Ölçümü*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Karabıyık, H. (2005). *Rekabet Stratejileri ve Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Karaca, Y. (2009). Hizmetlerde İnovasyon ve Tüketici Algısına Etkisi: Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt:9 Sayı 1.

Karacaoğlu, K. (2006). *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli Ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri ilinde faaliyet gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri Bir Model Önerisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karagöz, M. (2003). *Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Hizmet İçi Eğitim Sürecinin Yürütülmesi ve Bir Uygulama*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Karagöz, Y. ve Ekici, S. (2004). Sosyal Bilimlerde Yapılan Uygulamalı Araştırmalarda Kullanılan İstatistiksel Teknikler ve Ölçekler, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), s. 25-43.

Karagülle, A. (2003). *Havayolu Taşımacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinde Stratejik Yönetim Modeli Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kasım, Y. (2010). Raising The Quality in Qualitative Research. *Elementary Education Online*. vol:9(1). pp.79-92.

Kibritçioğlu, A. (1996). Uluslararası Rekabet Gücü'ne Kavramsal Bir Yaklaşım. *Verimlilik Dergisi*, 1996/3, 109-122

Kocaeli İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, (2012). *Turizm Aktiviteleri: Konaklama ve Yeme-İçme Tesisleri* (<http://www.kocaelikulturturizm.gov.tr/belge/1-56016/konaklama-ve-yeme-icme-tesisleri.html>) E.T: 06.05.2012.

Kocaeli Valiliği, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2012). *Kocaeli*, Kocaeli: PTN Baskı Tasarım.

Koçer, İ. (2007). *İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Köseoğlu, M.A. (2007). *Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri ve Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar

Kurt, T. (2010). *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Kuzu, S. (2008). *İnovasyon ve Sigortacılık Sektöründe İnovasyon Faaliyetleri*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.

Leifer, R., Colarelli, G. and Rice, M.. (2001). Implementing Radical Innovation in Mature Firms: The Role of MPM Hubs. *Academy of Management Executive*, Vol:15, No:3

Lettl, C. (2007). User Involvement Competence For Radical Innovation. *Journal Engineering and Technology Management*. Vol:24, pp. 53-75

Lueche, R. (2011). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*. (Çeviri: Turan Parlak). 2. Basım. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K., Guest, G. And Namey, E. (2005). Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide. *Research Triangle Park*, North Carolina: Family Health International.

Maxwell, J.A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62, 979-1000.

McDaniel, B. (2000). A survey on Entrepreneurship and Innovation. *The Social Science Journal*. Vol: 37(2). pp.277-284.

Mesci, M. (2011). *Bilgi Yönetimi, Yenilik Ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Moraes, M., Melo, F., Oliveire, E. and Cabral, A. (2010). Analysis of Technological Innovation Strategy for Small and Medium Companies of the

Aeronautical Sector. *Journal of Aerospace Technology and Management*. Vol:2(2). pp. 225-236.

Murat, G. ve Göktaş Kulualp, H. (2010). Yöneticilerin yeniden yapılanma sürecinde inovasyona bakış açısı: Kardemir Örneği: *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı:28. s.49-64.

OECD and Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines For Collecting and Interpreting Innovation Data, Third Edition*, Paris: OECD and Eurostat.

OECD, (2006). *Innovation and Growth in Tourism*. s.59

Oğuztürk, S. (2003). Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri: *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 8(2), s.253-273.

Orhan, A. (1997). *Dünya’da ve Türkiye’de Serbest Bölge Uygulamaları ve Kocaeli’nin Potansiyeli*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Orhan, A. (2010). Yerel Değerlerin Turizm Ürününe Dönüştürülmesinde “Coğrafi İşaretlerin” Kullanımı: İzmit Pişmaniyesi Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 21(2) s.243-254

Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). Kobi’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1). s.58-73.

Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi/ Journal of Kazım Karabekir Education Faculty*. No:15, s. 394-422.

Özkan, C. (2009). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Özkan, R.B. (2007). *Rekabet Stratejileri ve Örnek Bir Sektör Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Öztop, S. (2007). *Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli

Öztürk, E. (2012). *Yat Limanlarında İnovasyon ve Performans İlişkisi: Türkiye Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Papulova, E. ve Papulova, Z. (2006). Competitive Strategy and Competitive Advantages of Small and Midsized Manufacturing Enterprise in Slovakia. *E-Leader*.

Penning J. ve Kim, H. (2009). Innovation and Strategic Renewal in Mature Markets:A Study of the Tennis Racket Industry. *Organization Science*. Vol:20(2) pp.368-383.

Polat, M. (2000). *Firmalarda Yenilik Yönetimi Teknikleri*. Araştırma Notu, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Porter, M.E. (2000). *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri* (Çeviri:Gülen Ulubilgen) 1.Basım, İstanbul:Sistem Yayıncılık

Rademakers, M. (2005). Corporate Universities:Driving Force of Knowledge Innovation. *The Journal of Workplace Learning*. Vol: 17(1/2), pp.130-136.

Regan, N. and Ghobadian, A. (2005). Innovation in SMEs: The Impact of Strategic Orientation and Environmental Perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol:54(2) pp.81-97

Rodgers, S. (2007). Innovation in Food Service Technology and Its Strategic Role. *International Journal of Hospitality Management*. Vol:26(4), pp. 899-912.

Saban, A., Koçbeker, N., Saban, A., Alan, S., Doğru, S. Ege, İ., Arslantaş, S., Çınar, D. ve Tunç, P. (2010). Eğitimbilim Alanında Nitel Araştırma Metodolojisi ile Gerçekleştirilen Makalelerin Analiz Edilmesi. *Selçuk Üniversitesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı:30, s. 125-142.

Sağır, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Ürün Stratejilerinin Kullanımı ve Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* sayı:24.

Samur, A.N. (2009). *Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları ile Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Nevşehir Otelleri Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Sayli, H., Kurt, M. ve Baytok, A. (2006). Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. sayı:16.s.31-46.

Sintes, F. And Mattsson, J. (2009). Innovation Behavior in The Hotel Industry. *The International Journal of Management Science*. Vol:37, pp. 380-394.

Soyer, A. (2007). *Organizasyonlar için Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi*. Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

Soyer, A. Ve Erkut, H. (2008). Organizasyonlar için Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması. *İTÜ Dergisi/d Mühendislik*, 7(4).

Soyşekerci, S. (2007). *Örgütlerde Profesyonellerin Yönetimi Sorunu Ve Türkiye’de Akademisyenlere Yönelik Nitel Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Stamboulis, Y. And Skayannis, P. (2003). Innovation Strategies and Technology for Experience-based Tourism. *Tourism Management*. Vol:24, pp.35-4.

Sungur, O. (2007). *Bölgesel Ölçekte İnovasyon: Nuts 2 Tr61 Düzeyi Kobi’leri ile Yerel Paydaşlar Arasındaki Bilgi Dinamikleri ve Ağbağları Üzerine Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Sütçü, O. (2008). *Stratejik Liderlik*. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Şen, B. (2006). *Türkiye’deki Yönetici Geliştirme Programlarının Etkinliğini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Şentürk, F.K. (2010). *Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı Üzerine bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Tang, J. (2006). Competition and Innovation Behaviour. *Research Policy*. Vol:35 pp. 68-82

Taşgit, Y.E. (2008). *Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri: Türk Şirketlerine Yönelik Nitel Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akçakoca

Taşkesen, E. (2008). *Fütürist Yönetim Açısından Mersin Uluslar arası Liman İşletmeciliği A.Ş.’nin (MIP) İnovasyon Uygulamalarının Fonksiyonel Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Teece, D. (2009). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. Vol:43(2) pp. 172-194

Tekin, İ. (2009). *İşletmelerin Karar Verme Düzeylerinde Stratejik Planlamanın Yeri ve Ticari Bankalarda Uygulanılabilirliği Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Isparta.

Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğünü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, (25-27 Kasım): 63-68.

Tenekecioğlu, B., Çalık, N. ve Ersoy, F. (2003). Avrupa Birliği İle Entegrasyon Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (Kobi) Rekabet Güçlerinin Arttırılması ve Eskişehir’de Makine İmalatı ve Gıda Sektöründe Yer Alan Kobi’ler Üzerinde Uygulama. *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi* 2(2).s.119-146.

Terzioğlu, M. (2008). *İşletmelerde İnovasyon Yeteneği: Denizli Tekstil Sektörü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Timur, N. (2004). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No:1491

Timurçin, D. (2010). *Türkiye’de Kobi’lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

TUİK. (2011). *Bölgesel Göstergeler TR42 Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova 2010*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği (1993). Yayımlandığı Resmi Gazete Tarihi:14.10.1993, Resmi Gazete Sayısı:21728

Uçak, N.Ö. (2000). Sosyal Bilimler ve Kütüphanecilik Alanında Nitel Araştırma Yöntemlerinin Kullanımı. *Bilgi Dünyası*. Cilt:1(2), s.255-279

Ulrich, D. Ve Lake D. (1991). Organizational Capability: Creating Competitive Advantage. *Akademy of Management Executive*, vol.5 No.1

Ulusoy, G. (2003). An Assessment of Supply Chain and Innovation Management Practices in the Manufacturing Industries in Turkey. *International Journal of Production Economics*, 86, 251-270.

Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü* (1. Basım). İstanbul:Beta Yayınları

Ülgen, H. Ve Mirze, S.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (5. Basım). İstanbul: Beta Yayınları

Varlı, A.M. (2003). *Kocaeli’de Yerel Televizyonlar, Sorunları ve Çözüm Önerileri*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli

Varol, E. (2001). Örgütlerin Gelişimi: Standart Üretimden Yenilik, Buluş Dönemine. *Gazi Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 1

Vatan, A. (2010). *Turizm İşletmelerinde İnovasyon:İstanbul’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir

Wang, C. and Ahmed, P. (2004). The Development And Validation Of The Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*. 7(4). pp. 3003-313.

WEB-1, <http://www.kultur.gov.tr/TR/ana-sayfa/1-0/20120319.html>, “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği 1993” (ET: 12.02.2012)

Weiermair, K. (2004). Product Improvement or Innovation: What is the key to Success in Tourism? OECD:Publication Post of Jomirald pp.1-11.

Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(2)

Yeloğlu, H. (2007). Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları. *Ege Akademik Bakış*, 7(1).s.133-152.

Yeşil, S., Çınar, Ö. ve Uzun, E. (2010). Kahramanmaraş’ta Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi* 5(2) s.81-100.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (5.Basım), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım,A. ve Şimşek,H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 8.Baskı, Ankara Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, N. Güven, H Şenkaya M., Şafak, H., Artut, S., Uzunkaya, D., Pekeroğlu, Ş., Demircan, O., Uyar, S. ve Kazgan, O. (2009). *Kocaeli il Çevre Durum Raporu*. Kocaeli Valiliği, İl Çevre ve Orman Müdürlüğü, Kocaeli.

Yılmaz, Y. (2009). *Müşteri İlişkileri Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya

Yiğit, S. ve Özyer, K. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi. *Selçuk Üniversitesi, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, cilt:15 sayı:21

Ylyasov, Y. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yorgancılar, F. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği. *Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. s. 380-425.

Yüceltoy, B. ve Güneritosunoğlu, N. (2007). Sosyal Bilimler Alanındaki Araştırmalarda Bilimsel Araştırma Süreci, İstatistiksel Teknikler ve Yapılan Hatalar. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı:1, s. 1-22.

Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17

Zhou, K. (2006). Innovation, Imitation and New Product Performance: The Case of China. *Industrial Marketing Management*. Vol 35. pp. 394-402

EKLER

EK 1: Görüşme Talep Mektubu

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

21.08.2012

KONU: Görüşme Talebi

Hegsağone Otel Genel Müdürlüğüne;

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans öğrenimimi sürdürmekteyim. Yüksek lisans tez kapsamında “Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” konulu bir çalışma yürütmekteyim.

Araştırmanın ilk temel amacı Kocaeli’deki otel işletmelerinin inovasyon (yenilik) faaliyetlerini belirlemek ve bu doğrultuda izlediği inovasyon (yenilik) stratejisini belirlemektir. İkinci amacı ise Kocaeli’deki otel işletmelerinin rekabet stratejilerinin, uygulanacak olan inovasyon stratejilerinde belirleyici bir nitelik taşıyıp taşımadığını tespit etmektir. Bu amaçla Kocaeli’de faaliyet gösteren otel işletmelerinin yöneticisi olarak konuya ilişkin görüşlerinize ihtiyaç duyulmakta ve sizden randevu talep edilmektedir.

İlginize sunulan görüşme talebini değerlendirdikten sonra uygun gördüğünüz takdirde 28 Mayıs 2012 ile 01 Haziran 2012 tarihleri arasında randevu yerine ve saatine ilişkin bilgileri aşağıda yer alan e-posta adresine göndermenizi veya telefonla bildirmenizi arz ederim.

Saygılarımla,

Seval COŞKUN

Düzce Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

TEL: 0535 358 67 12

E-Mail: sevalcoskun86@gmail.com

EK 2: Görüşme Formu**GÖRÜŞME FORMU****Araştırma Konusu**

Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

Tarih: .../.../...

Yer:

Başlangıç:

Kurum:

Bitiş:

Seval COŞKUN

Düzce Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Sayın Yönetici,

Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimimi sürdürmekteyim. Bu görüşme yüksek lisans tezinin verilerini oluşturma amacıyla yapılacaktır.

Görüşmenin amacı, Kocaeli’deki otel işletmelerinin uyguladıkları inovasyon stratejilerini belirlemek ve inovasyon stratejisinin belirlenmesi noktasında rekabet stratejisinin belirleyici bir özellik taşıyıp taşımadığını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda Kocaeli’de faaliyet gösteren otel işletmeleri yöneticilerinin, konuya ilişkin görüş ve düşüncelerine başvurulacaktır. Verilen bilgiler ışığında elde edilen araştırma sonuçlarının hem konuyla ilgilenen araştırmacılara hem de işletmenize katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Konuya ilişkin görüş ve düşüncelerinizi büyük bir rahatlık ve açıklıkla dile getirmeniz, araştırmamın amaçlarına ulaşması açısından büyük önem arz etmektedir. Görüşme sırasında elde edilen bilgiler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Bunun dışında herhangi bir amaç için kullanılması mümkün değildir. Bunun yanı sıra araştırma raporunda isminizin geçmemesini arzu ederseniz, isminizin yerine bir kod isim kullanılabileceğini belirtmek isterim. Sizce bir sakıncası yoksa daha sonra belge haline dönüştürebilmek amacıyla görüşmeyi kaydetmeyi istiyorum. Görüşme sonunda istemediğiniz bilgiler silinebilir. Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ediyorum.

Sormak istediğiniz bir soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünce yoksa görüşme sorularına başlamak istiyorum.

GÖRÜŞME SORULARI

Rekabet Stratejisini Belirlemeye Yönelik

1. Faaliyet gösterdiğiniz Kocaeli ilinin turizm sektöründeki mevcut durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?
2. Faaliyet gösterdiğiniz bu alandaki rekabet hangi unsurlar üzerine yoğunlaşmıştır, açıklayabilir misiniz?
3. Diğer otel işletmelerinden farklı olarak rekabet üstünlüğü sağlamak için yaptığımız çalışmalar nelerdir? Rakiplerinize göre hangi ürün ve hizmetleri çok iyi yaptığınızı ve devam ettirmeniz gerektiğini düşünüyorsunuz?
4. Rekabet üstünlüğü sağlamak için otel işletmenizinde uyguladığımız rekabet stratejisi hakkında bilgi verir misiniz?

Yenilik Stratejisini Belirlemeye Yönelik

5. Görev yaptığımız otel işletmesinin yöneticisi olarak inovasyon (yenilikçilik) kavramını nasıl algılıyorsunuz, açıklar mısınız?
6. İşletmenizde sizi diğer otellerden farklı kılacak ne tür inovasyon (yenilikçilik) çalışmaları uyguluyorsunuz? Örneklerle açıklayabilir misiniz?
7. Otel işletmenizinde uygulamış olduğunuz inovasyon (yenilikçilik) çalışmalarını gerçekleştirmede hangi kaynaklar etkin rol oynamıştır?
8. Rekabet üstünlüğü sağlama adına uyguladığınız bu yenilik çalışmaları diğer otel işletmelerine göre sizce hangi inovasyon stratejisine yöneliktir?

Görüşülen Kişi İle İlgili Bilgiler:

Görüşülen Kişi :

Yaşı :

Uzmanlık Alanı :

İşletmedeki Ünvanı :

İşletmede Üst Düzey Yönetici Olarak Çalışma Süresi:

Görüşmeye katıldığınız ve verdiğiniz değerli bilgiler için çok teşekkür ederim.